REPUBLIQUE DU SENEGAL
****
UN PEUPLE – UN BUT – UNE FOI

*****

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

****

DIRECTION GENERALE DU PLAN

****

Direction de la Planification Nationale

****

PROJET D'AMELIORATION ET DE VALORISATION DES SERVICES DES ECOSYSTEMES FORESTIERS AU SENEGAL (PASEF)

Rapport de mission d'évaluation finale

Par Seybatou Alpha DJIGO
Consultant
(djigosa@refer.sn /221 77 536 44 19)

Dakar Juillet 2013

Sommaire

RESUME EXECUTIF 5

INTRODUCTION 9

I CONTEXTE 10

II METHODOLOGIE DE L'EVALUATION 11

III CONTRAINTES ET LIMITES DE LA MISSION 12

IV ANALYSE DE LA CONCEPTION 13

V ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE 19

5.1. Mise en œuvre des activités 19

5.2. Qualité du suivi et de l'appui des parties prenantes au projet 20

5.2.1. Suivi – évaluation interne au projet 20

5.2.2. Le suivi – évaluation externe : L'évaluation à mi – parcours 21

5.3. Appui des parties prenantes au projet 21

5.3.1. La Direction des Eaux Forêts Chasses et de la Conservation des sols (DEFCCS) 21

5.3.2. Les Inspections Régionales des Eaux et Forêts (IREF) 22

5.3.3. Les bénéficiaires : Les populations locales 22

5.3.4. Les Agences Régionales de Développement (ARD) et les Collectivités Locales (CL) 23

5.3.5. La Coordination du Système des Nations Unies (SNU) 23

5.3.6. Les Agences du SNU 23

5.3.7. Le Secrétariat du Fonds OMD 26

5.3.8. Les Agences nationales 26

5.3.9. La Direction des Parcs Nationaux (DPN) 28

5.3.10. Le Centre Forestier de Recyclage à Thiès (Centre Forêts) 28

5.3.11. Les Projets partenaires 28

5.3.12. Le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) 29

VI ANALYSE DES RESULTATS (en rapport avec le tableau du Cadre Logique) 31

I

6.1. EFFET SPECIFIQUE 1 : Assurer une meilleure connaissance des Ecosys- tèmes Forestiers, de leurs services et de leur Valeur Economique Totale (VET)..... 31

6.1.1. Produit 1.1 : Le système d'informations (SI) mis en place par le CSE est élargi à l'ensemble des autres SEF..... 32

6.1.2. Produit 1.2 : la VET des SEF est évaluée..... 32

6.1.3. Produit 1.3 : Le renforcement de capacités des parties prenantes sur la connaissance des SEF est réalisé..... 33

6.1.4. Produit 1.4: Les forces motrices de la dynamique des SEF sont caractérisées..... 34

6.1.5. Produit 1.5 : Les scénarii des changements climatiques de l'EM sont contextualisés..... 35

6.2. EFFET SPECIFIQUE 2 : Mettre en place un modèle participatif de gestion et de valorisation équitable des SEF en vue de l'intégration des VET dans la politique fiscale. 35

6.2.1. Produit 2.1 : Un système fiscal intégrant la VET des SEF est développé..... 36

6.2.2. Produit 2.2 : Une approche pilote participative de création d'une RB tenant compte de la VET des SEF est développée..... 37

6.2.3. Produit 2.3 : Un système de redistribution équitable des recettes issues des SEF est développé..... 37

6.3. EFFET SPECIFIQUE 3 : Assurer une gestion réussie des objectifs du projet..... 38

6.3.1. Produit 1 : La gestion technique et administrative du projet est assurée : 39

6.3.2. Produit 2 : Un plan de communication est mis en œuvre..... 39

6.4. EFFET GLOBAL : Contribuer à la réduction de la pauvreté à travers la conservation et la gestion équitable des services des écosystèmes forestiers. 40

6.4.1. La contribution à l'atteinte des OMD..... 40

6.4.2. La contribution à la lutte contre la pauvreté..... 40

6.4.3. La contribution à l'amélioration de la gouvernance environnementale..... 41

6.5. LES PRINCIPALES DIFFICULTES ET CONTRAINTES A LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET ... 41

6.6. DURABILITE..... 44

6.7. LECONS APPRISES..... 46

VII CONCLUSIONS..... 48

VIII RECOMMANDATIONS..... 50

8.1. Recommandations générales (adressées à l'ensemble des parties prenantes) 50

I

8.2. Recommandations spécifiques..... 50
ANNEXES..... 53

LISTE DES ABREVIATIONS

AGR	Activités Génératrices de revenus
AGVSAN	Analyse Globale de la Vulnérabilité, de la Sécurité Alimentaire et de la Nutrition
ANSD	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
ARD	Agence Régionale de développement
BCI	Budget Consolidé d'Investissement
CAP	Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes
CL	Collectivité Locale
CPP	Comité de Pilotage du Projet
CSE	Centre de Suivi Ecologique
DCEF	Direction de la Coopération Economique et Financière
DEFCCS	Direction des Eaux Forêts Chasse et Conservation des Sols
DEX	Direct Execution
DI	Direction de l'Investissement
DPN	Direction de la Planification Nationale (MEF)
DPN	Direction des Parcs Nationaux (MEDD)
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
FAO	Organisation des NU pour l'Alimentation et l'Agriculture
F – OMD	Fonds - Objectifs du Millénaire pour le Développement
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GIRMAC	Gestion Intégrée des Ressources Marines et Côtières
IREF	Inspection Régionale des Eaux et Forêts
MEDD	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
NESA	Nutrition Enfants Sécurité Alimentaire
NEX	National Execution
OIM	Organisation Internationale des Migrations
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PASEF	Projet d'Amélioration et de Valorisation des Services des Ecosystèmes Forestiers
PLD	Plan Local de Développement
PRDI	Plan Régional de Développement Intégré
PGIES	Projet de Gestion Intégrée des Ecosystèmes dans quatre paysages représentatifs du Sénégal
PIB	Produit Intérieur Brut

I

PNOD	Parc National des Oiseaux du Djoudj
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
PRODOC	Project Document ou Document de Projet
PROGERT	Projet de Restauration des Terres Dégradées du Bassin Arachidier
PTA	Programme de Travail Annuel
RB	Réserve de Biosphère
SCA	Stratégie de Croissance Accélérée
SEF	Services des Ecosystèmes Forestiers
SNU	Système des Nations Unies
UCP	Unité de Coordination du Projet
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework ou Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD)
SGA	Sub Global Assessment
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
VET	Valeur Economique Totale

LISTE DES TABLEAUX Pages

Tableau 1 : Produits de l'Effet 1 – Présentation et commentaires 32

Tableau 2 : Produits de l'Effet 2 – Présentation et commentaires 37

Tableau 3 : Produits de l'Effet 3 – Présentation et commentaires 39

I

RESUME EXECUTIF

1. Objet de l'évaluation

L'objectif de la mission est de faire l'évaluation finale du projet PASEF. Il s'agit sur la base des objectifs de développement et spécifiques préalablement définis, de mesurer la contribution du projet à la réduction de la pauvreté, à travers une gestion durable des services des écosystèmes forestiers.
L'évaluation finale vise, plus précisément à :

- Evaluer la pertinence des objectifs, de la stratégie et des modalités de mise en œuvre du projet par rapport au contexte, aux politiques nationales, aux besoins et aspirations des bénéficiaires et aux principes de base des programmes conjoints ;
- Mesurer le niveau d'efficacité du projet, en rapport avec la qualité et la quantité des produits obtenus, d'une part et des effets atteints conformément aux objectifs spécifiques fixés, d'autre part ;
- Apprécier les niveaux de réponse du projet par rapport aux objectifs de développement en faveur des différentes parties prenantes (bénéficiaires et acteurs) aux divers niveaux institutionnel, communautaire, individuel,…
- Mesurer la contribution du projet conjoint en général et de l'ensemble de ses composantes en particulier à l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre du F – OMD à travers la programmation conjointe ;
- Identifier les leçons tirées de l'expérience de la conduite du projet sur les perspectives de durabilité dans les domaines des OMD, de la réforme de l'ONU, de la déclaration de Paris et des principes d'Accra notamment ;
- Dégager des conclusions et formuler des recommandations générales et spécifiques pour la levée des contraintes, la consolidation des acquis et la réplication des résultats.

2. Résultats

Effet spécifique 1 : « Assurer une meilleure connaissance des Ecosystèmes Forestiers, de leurs services et de leur Valeur Economique Totale (VET) ».
Les résultats de l'effet 1 du projet sont globalement satisfaisants, car ils fournissent des informations utiles sur les concepts de SEF, les outils et méthodologies d'évaluation et des produits intermédiaires. Cependant, certains produits sont encore incomplets pour être exploités directement par les parties prenantes bénéficiaires.

Effet spécifique 2 : **« Mettre en place un modèle participatif de gestion et de valorisation équitable des SEF en vue de l'intégration des VET dans la politique fiscale ».** L'effet spécifique 2 n'est pas atteint. Les produits mis à disposition des différentes institutions nationales n'ont pas été intégrés dans les politiques et les stratégies nationales. Il a en effet souvent manqué des données complémentaires permettant de systématiser les informations et de les valider scientifiquement pour en faciliter l'utilisation par les diverses institutions bénéficiaires ; mais aussi du temps pour bien finaliser les produits.

I

Effet spécifique 3 : « Assurer une gestion réussie des objectifs du projet ». L'effet spécifique 3 est globalement faible, car si le projet a été bien géré suivant la modalité NEX, la dualité DEX – NEX a limité son efficience et ses performances dans l'atteinte des produits attendus. La faiblesse de la communication a aussi limité sa visibilité pour un projet pilote appelé à répliquer ses résultats.

Effet global : La contribution du projet à l'effet global de lutte contre la pauvreté à travers l'amélioration de la gouvernance environnementale a été faible. Toutefois des jalons ont été posés en matière de gouvernance environnementale avec l'amélioration des connaissances sur les écosystèmes, l'esquisse d'intégration des données environnementales dans les politiques et stratégies nationales de développement qu'il convient de poursuivre à travers une meilleure finalisation des produits obtenus et leur capitalisation.

3. Conclusions

L'analyse des indicateurs de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité permet d'apprécier l'exécution du projet et d'évaluer ses performances en rapport avec les objectifs assignés et les effets attendus et d'aboutir aux conclusions suivantes :

- La pertinence du projet est réelle, car il est aligné sur les OMD et les politiques et stratégies nationales ; il répond aux besoins des différentes parties prenantes bénéficiaires et il s'inscrit dans la démarche ONE UN et le Delivering As One, même si le montage du projet reste discutable.
- L'efficacité du projet est globalement faible, car sur trois effets spécifiques escomptés, un seul a été à peu près atteint. En effet, si l'effet spécifique 1 est globalement satisfaisant malgré quelques insuffisances, l'effet 2 a été faiblement satisfait ; tandis que pour l'effet 3, les performances en gestion NEX ont été plombées par la cohabitation avec la modalité DEX. Quant à l'effet global qui dépend des trois autres, il est pratiquement inexistant.
- L'efficience est faible car les ressources utilisées n'ont pas permis d'obtenir les produits escomptés conformément à la qualité requise et dans les délais impartis, d'une part et les effets attendus n'ont pas été atteints, d'autre part.
- La durabilité est faible à court terme, car l'utilisation actuelle des produits obtenus est très limitée. Cependant, les perspectives à long terme sont bonnes, à condition de finaliser certains produits et de capitaliser globalement les résultats et de les intégrer dans les politiques et stratégies nationales, d'une part ; mais aussi de les opérationnaliser sur le terrain, auprès des bénéficiaires, d'autre part.

4. Recommandations

Recommandations générales (adressées à l'ensemble des parties prenantes)

Il est recommandé à chaque partie prenante au projet de jouer un rôle de plaidoyer, mais aussi d'acteur et d'animateur en charge de la capitalisation des résultats du projet dans son secteur d'activités. Car l'importance et le caractère structurant de la problématique de gestion des SEF tant au plan strictement environnemental que dans les interfaces avec les autres secteurs, requiert que chacun joue un rôle de point focal opérationnel dans son secteur.

I

Recommandations spécifiques (adressées aux différentes parties prenantes)

A l'Etat : A la Primature : Il est recommandé de consolider les acquis du projet à travers leur intégration dans les politiques, stratégies et procédures du pays. A ce propos, un conseil interministériel sur la gouvernance environnementale et le développement durable à l'initiative du MEDD.

Au Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) : Il est recommandé de contribuer à la finalisation des résultats du projet à travers notamment la mobilisation et le suivi de l'utilisation des ressources du BCI 2013 qui sont affectées à cet effet.

Au Ministère de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD) : il est recommandé d'utiliser les affectations du BCI 2013 en faveur du projet pour : (i) la tenue d'un atelier national de finalisation du projet ; (ii) valoriser le plan de gestion de la RB du Ferlo et (iii) capitaliser les résultats au niveau du Centre Forêts (Formation et documentation).

Aux Agences Nationales (CSE, ANSD, DEEC) : Il est recommandé de finaliser et valoriser les résultats acquis au niveau de leurs structures en vue de les intégrer dans les politiques et stratégies dont elles constituent les points focaux nationaux.

- **Le CSE** : Il lui est recommandé de jouer un rôle de coordination technique et d'animation scientifique pour l'évaluation des différents SEF, en vue de leur intégration dans les directives d'aménagement et de gestion (bonnes pratiques) ;
- **L'ANSD** : Il lui est recommandé, dans le cadre de ses activités, de poursuivre la réflexion pour intégrer les données sur l'environnement dans le PIB national ;
- **La DEEC** : Il lui est recommandé de répliquer les résultats du projet au niveau de l'environnement urbain en vue d'une gestion de l'utilisation des milieux récepteurs ;

Aux Agences Régionales de Développement (ARD) et aux Collectivités Locales (CL) : Il est recommandé l'intégration des résultats du projet dans les PRDI, les PLD et dans la fiscalité locale.

A La Coopération Espagnole : Il est recommandé d'apporter un appui financier à la mise en œuvre du plan de gestion de la RB du Ferlo, en complément de la contrepartie de l'Etat pour l'année 2013.

Au Secrétariat du Fonds OMD : Il est recommandé d'utiliser les ressources financières restantes pour assurer une bonne fin au projet, en particulier pour la valorisation de la RB du Ferlo et la capitalisation de la documentation au niveau du Centre Forêts.

A la Coordination du SNU : Il est recommandé de capitaliser les leçons tirées des projets conjoints pour développer un modèle de projet susceptible de promouvoir le ONE UN et le Delivering As One.

I

Aux agences du SNU : Il est recommandé de contribuer à la finalisation et à la capitalisation des résultats du projet et d'assurer leur durabilité à travers l'intégration et la valorisation dans leurs programmes ordinaires:

- Au PNUE, de poursuivre son appui aux agences nationales pour la finalisation de leurs résultats en vue de leur intégration dans les politiques et stratégies ;
- Au PNUD, de reprendre les activités du projet dans le cadre du CPAP 2012 – 2016, dans la fenêtre « changements climatiques » et dans les programmes en cours. ;
- A la FAO, en collaboration avec l'ONUDI d'affiner les données sur la comptabilité environnementale à partir de la détermination de la VET ;
- Au PAM, de contribuer à l'amélioration des moyens d'existence durable dans la zone du projet à partir des données recueillis sur la vulnérabilité et la sécurité alimentaire et de mettre à disposition le document spécifique attendu ;
- A L'UNESCO, de contribuer à la mise en œuvre du plan de gestion de la RB du Ferlo ;
- A L'ONUDI, d'affiner le modèle VET en collaboration avec la FAO et le PNUE ;
- A L'OIM, d'intégrer les données dans la politique nationale de gestion des migrations et de mener des actions pilotes dans ce sens, en collaboration avec les ARD et les CL

Aux Partenaires Techniques et Financiers (PTF) : Il est recommandé d'accompagner l'Etat et ses partenaires dans l'amélioration des données sur les SEF et leur valorisation en vue d'une bonne gouvernance environnementale et la lutte contre la pauvreté.

I

INTRODUCTION

Le Projet d'Amélioration et de Valorisation des Services des Ecosystèmes Forestiers (PASEF) est une structure placée sous la tutelle du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD) et rattachée à la Direction des Eaux Forêts Chasses et de la Conservation des Sols (DEFCCS).

L'ancrage du projet se situe au niveau global dans les OMD, singulièrement entre l'OMD 1 : « Eradiquer l'extrême pauvreté » et l'OMD 7 au niveau de la Cible 9 : « Intégration des principes du développement durable dans les politiques, projets et programmes du pays et l'inversion de la tendance de perte des ressources de l'environnement ».

Le projet est exécuté dans le cadre du principe « ONE UN » à travers la coopération entre différentes agences du SNU que sont : le PNUE (Agence Leader), le PNUD, la FAO, l'UNESCO, le PAM, l'ONUDI et l'OIM. Il est financé à hauteur de 4.000.000$ par le Fonds OMD (F – OMD) alimenté par la Coopération Espagnole. Des agences nationales comme le CSE, l'ANSD, la DEEC sont impliquées dans la mise en œuvre de certaines composantes du projet en collaboration étroite avec le PNUE. Des directions nationales et leurs démembrements régionaux interviennent dans la mise en œuvre dans le cadre de l'appui institutionnel et technique (DEFCCS, DPN – MEDD).

Ce cadre institutionnel et organisationnel spécifique confère ainsi au projet une dimension à la fois internationale et nationale qui amène à parler de « programme conjoint » dans la mesure où les objectifs, les activités et les résultats attendus du projet font l'objet d'une programmation commune et d'un financement partagé. Ce projet se caractérise ainsi par une complexité certaine qui se traduit à différents niveaux :

- Au niveau des objectifs : Le PASEF est un projet forestier atypique dont l'ancrage direct au niveau des OMD se traduit non plus par des réalisations physiques, mais par des produits dont les effets d'entraînement sont attendus dans divers secteurs du développement ;
- Au plan des principes : Le projet contribue à l'opérationnalisation du principe « ONE UN » d'intégration des différentes interventions du SNU pour plus de cohérence et d'efficacité ;
- Au plan thématique : Il s'agit d'un projet de recherche – développement dont les produits se traduisent en termes de concepts, de méthodologies, de mécanismes, … devant être intégrés dans les politiques, stratégies, plans et programmes de développement du pays ;
- Au plan institutionnel : C'est un projet conjoint impliquant sept (7) agences du SNU intervenant dans divers secteurs et mobilisant plusieurs parties prenantes;
- Au plan opérationnel : Le PASEF est un projet de renforcement de capacités individuelle, institutionnelle et systémique du pays en matière de gestion durable des SEF.

Le projet a démarré ses activités en juin 2009 et a été clôturé en septembre 2012.

La mission d'évaluation finale a pour objet de mesurer la pertinence, l'efficience et l'efficacité du projet en rapport avec les objectifs fixés, les cibles identifiées et les effets attendus.

Le principal instrument d'investigation est la note méthodologique déjà élaborée et approuvée par le Comité de Pilotage de l'évaluation.

Le rapport d'évaluation présente plusieurs parties qui sont outre le résumé exécutif et l'introduction : (i) l'analyse du contexte, (ii) la méthodologie, (iii) les contraintes, (iv) l'analyse du niveau conceptuel, (v) l'analyse de la mise en œuvre, (vi) l'analyse des résultats (vii) les conclusions et (viii) les recommandations.

I

I CONTEXTE

Dans le cadre de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), le Gouvernement espagnol a apporté un appui financier de 528 millions d'euros au SNU, à travers la signature d'un accord de coopération avec le PNUD pour alimenter le fonds OMD (F –OMD), au bénéfice d'une cinquantaine de pays, dont le Sénégal.

La stratégie du F – OMD consiste à renforcer la cohérence et l'efficacité des interventions en matière de développement dans les pays bénéficiaires, par le biais d'une collaboration étroite entre les différentes agences du SNU, sur la base de la définition d'un programme commun.

Le Sénégal est éligible au niveau de la fenêtre thématique « Environnement et Changements Climatiques » dont la finalité est la réduction de la pauvreté et la vulnérabilité du pays. Il s'agit plus précisément d'améliorer la gouvernance environnementale aux niveaux national et local d'une part et de promouvoir d'autre part de nouveaux mécanismes financiers et enfin d'améliorer les capacités de résilience au changement climatique.

En effet, le pays connaît un fort taux de déboisement de près de 45.000 ha / an (FAO, 2000) du à des modes d'exploitation et de gestion inadaptés des terres (feux de brousse, surpâturage, défrichement,…), dont les conséquences sont entre autres une dégradation continue des services des écosystèmes forestiers et leur impact négatif sur le mode de vie des populations locales, très dépendantes des ressources forestières. Quant à l'environnement urbain, il est caractérisé par une dégradation des ressources eau et air qui affecte l'équilibre des milieux récepteurs.

Dans la perspective d'une réduction de l'impact négatif du déclin des services environnementaux sur l'atteinte des OMD, sur la réalisation des objectifs du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP II, 2006 – 2010) et du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF 2007 – 2011), le Sénégal a mis en place le Projet d'Amélioration et de Valorisation des Services des Ecosystèmes Forestiers (PASEF)

Le PASEF a pour objectif global, conformément à l'Axe Stratégique de Coopération No. 1 de l'UNDAF d'aboutir à : « La création de richesse et la lutte contre la faim pour un Développement Durable » et plus spécifiquement d'atteindre l'Effet Programme No. 1.6 : « La durabilité des moyens d'existence des groupes vulnérables et leur cadre de vie sont améliorés dans les zones de concentration du NU à travers des actions de protection de l'environnement et de valorisation des ressources naturelles ».

Le projet qui bénéficie d'un financement du Fonds de dépôt / OMD (F – OMD) d'un montant de 4.000.000$ sur 3 ans, a démarré ses activités en 2009 et intervient dans sept régions du pays. (Thiès, St – Louis, Tambacounda, Kolda, Kédougou, Ziguinchor et Matam).

Il est exécuté sur la base du Programme Conjoint défini par l'ensemble des parties prenantes que sont le SNU et le Gouvernement du Sénégal avec l'appui de plusieurs agences du SNU : PNUE, PNUD, FAO, UNESCO, ONUDI, OIM, PAM. Il est placé sous la tutelle financière du MEF et la tutelle technique du MEDD (La DEFCCS en est l'institution d'ancrage). Ses objectifs spécifiques sont : (1) Assurer une meilleure connaissance des écosystèmes forestiers, de leurs services et de leur Valeur Economique Totale (VET) ; (2) Mettre en place un modèle participatif de gestion et de valorisation équitable des services des écosystèmes forestiers (VET) en vue de l'intégration des VET dans la politique fiscale ; (3) Assurer une gestion réussie du projet.

II METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

Une note méthodologique, fondée sur l'évaluation axée sur les résultats et définissant de manière exhaustive les différentes étapes du processus d'évaluation et les outils utilisés à été élaborée, soumise au Comité de Pilotage de l'évaluation et validée. La démarche et les outils mis en œuvre sont ainsi définis :

- Le Briefing : Un briefing a été tenu avec le Comité de Pilotage de l'évaluation et l'Unité Nationale de Coordination (UCP) qui a permis de partager la compréhension des TDR.
- La Documentation : Divers documents ont été consultés dont la liste figure en annexes, parmi lesquels: le DSRP, l'UNDAF, les OMD, la Déclaration de Paris, l'Agenda d'action d'Accra, le Document de projet, le Cadre Logique du projet ; l'évaluation à mi – parcours, etc.
- Les Outils d'investigation au niveau national : Plusieurs outils d'investigation ont été utilisés de manière combinée pour trianguler l'information afin d'accroître la fiabilité des données et leur exhaustivité. (Voir Annexes) :

- ***Un Guide d'entretien semi – structuré,*** administré aux bénéficiaires pour permettre des entretiens libres et ouverts afin de recueillir les opinions et observations sur le projet ;
- ***Un Questionnaire de base,*** auprès des agences parties prenantes dans la mise en œuvre du programme pour déterminer leur contribution spécifique et les résultats obtenus ;
- ***Une fiche d'interview*** de certaines personnes ressources.

- Des visites de travail ont été effectuées :

- ***Au niveau national*** : auprès des Ministères de tutelle technique et financière et les directions en charge de la gestion du projet (DEFCCS, DPN/MEDD, DCEF, CAP, DPN/MEF…) ainsi que la Coordination du Projet, le CST, le Comité de Pilotage et le Panel Scientifique. Par ailleurs, des séances de travail approfondies ont été tenues avec les agences nationales telles que le CSE, la DEEC et l'ANSD. Enfin, les agences du SNU partenaires dans la mise en œuvre du projet ont aussi été visitées à titre individuelle (PNUD, OIM, ONUDI, PAM, UNESCO, FAO, PNUE), ainsi que la Coordination du SNU. Le projet conjoint NESA a été aussi consulté pour établir une analyse comparative, afin d'en tirer certains enseignements sur la modalité du ONE UN et du Delivering As One.

- ***Au niveau régional et local*** : Des rencontres ont été organisées avec les Inspections Régionales des Eaux et Forêts (IREF) des 5 régions visitées, les populations des sites, les ARD, des collectivités locales et les projets partenaires du PASEF (PROGERT, PGIES).

- Les investigations de terrain : Plusieurs outils ont été utilisés :

- **Des visites de sites : Observation directe** pour visualiser les réalisations sur le terrain ;
- **Des Focus – groupes** avec les populations bénéficiaires dont les groupements ;
- **Des Interview** de certaines personnes ressources ;
- **Des Entretiens semi – structurés** avec les ARD et les Collectivités locales des sites ;

I

- **Des séances de travail** avec les services décentralisés (IREF, Parcs et projets).

Ces différentes séances ont permis de mesurer les performances des acteurs, la perception par les bénéficiaires des produits, effets et impacts effectifs et potentiels du projet, de dégager les perspectives quant à la pérennité des acquis et de recueillir des avis et suggestions dans ce sens.

- Le traitement des données : Certains outils de traitement des données comme les méthodes **SWOT, DELPHI, du Cadre Logique** ont été utilisées.

III CONTRAINTES ET LIMITES DE LA MISSION

La mission d'évaluation s'est déroulée dans des conditions bien particulières et difficiles, car elle a démarré quatre mois après la fin du projet, au moment où l'équipe du projet n'était plus en place ; alors qu'elle était prévue bien avant la clôture du projet en septembre. Par ailleurs, l'essentiel des points focaux du projet au niveau des agences étaient occupés à d'autres tâches ; lorsqu'ils n'avaient tout simplement pas cessé leurs activités comme c'est le cas pour les consultants. Il a donc fallu remobiliser les partenaires institutionnels et aller à la recherche de certains responsables du projet redevenus de simples personnes ressources pour pouvoir travailler.

La mission n'a pas eu d'interlocuteur direct au niveau de la DEFCCS, pourtant structure d'ancrage du projet, malgré plusieurs tentatives de rencontre avec les responsables et a par ailleurs connu divers blocages aux plans institutionnel et logistique, au niveau de cette structure. (Une lettre a été adressée dans ce sens au Comité de Pilotage de l'évaluation). Ces difficultés ont été heureusement compensées par le degré d'introduction du consultant au niveau de cette institution et sa connaissance du projet et des activités menées au niveau de cette direction. Cela n'a d'ailleurs pas eu d'incidences sur les résultats de l'évaluation car les IREF, principales structures de la DEFCCS impliquées dans la mise en œuvre du projet, y ont largement participé.

Les lenteurs dans les procédures administratives ont aussi beaucoup retardé le démarrage effectif de la mission.

Le consultant n'a pas pu disposer de la documentation financière nécessaire au niveau de la plupart des agences et a du recourir à l'appui du Secrétariat du F - OMD et du PNUD pour obtenir certaines informations, qui ne permettent pas cependant de déterminer le taux de delivery des différentes agences.

Toutes ces contraintes ont été cependant largement atténuées par l'engagement et la participation active dans l'évaluation des principales parties prenantes et la détermination de la mission d'évaluation.

I

IV ANALYSE DE LA CONCEPTION

Fondements théoriques et conception du projet

La pertinence et la cohérence du projet sont analysées à travers certains critères parmi lesquels : (i) la conformité des objectifs du projet par rapport au contexte, aux OMD, aux politiques et stratégies du pays ; (ii) la réponse aux besoins et aspirations des bénéficiaires ; (iii) l'alignement par rapport aux orientations assignés à la programmation conjointe.

- **Par rapport aux OMD**

Le projet PASEF contribue à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) auxquels le Sénégal a souscrit, en particulier les OMD 1 et 7, tels que transcrits dans son PRODOC :

- OMD 1 : « Eradiquer l'extrême pauvreté et la faim » et en particulier la Cible 1 : « Réduction de moitié, entre 1990 et 2015, de la proportion de personnes dont le revenu journalier s'élève à moins d'un dollar E.U par jour » ;
- OMD 7 : « Assurer un environnement durable » et singulièrement sa Cible 9 : « Intégration des principes du développement durable dans les politiques, projets et programmes du pays et l'inversion de la tendance de perte des ressources de l'environnement ».

- **Par rapport aux politiques et stratégies nationales**

L'Effet global recherché à travers le projet PASEF est de « contribuer à la réduction de la pauvreté à travers la conservation et la gestion équitable des services des écosystèmes forestiers ». Le projet s'inscrit ainsi dans l'Axe Stratégique N°1 du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD) : « Création de richesse et Lutte contre la faim pour un Développement Durable" et en particulier au niveau de l'Effet N° 1.6 : " La durabilité des moyens d'existence des groupes vulnérables et leur cadre de vie sont améliorés dans les zones de concentration du SNU à travers des actions de protection de l'environnement et de valorisation des ressources naturelles ". Le projet est ainsi ancré au DSRP, singulièrement dans ses objectifs de lutte contre la pauvreté, l'équité du genre et le développement durable ; mais aussi à la SCA à travers la promotion de la croissance pro – pauvre. Le projet s'inscrit aussi dans la Stratégie Nationale de Développement Economique et Sociale du Sénégal (SNDS/2013-2017), en particulier dans les politiques et stratégies poursuivies par le sous secteur de l'environnement et des ressources naturelles à travers les objectifs stratégiques suivants : (i) « atténuer les effets des changements climatiques sur les écosystèmes » ;(ii) « renforcer les capacités de gestion de l'environnement et des ressources naturelles » ; (iii) « promouvoir l'économie verte et la création d'emplois verts » ; (iv) « rendre les écosystèmes ruraux moins vulnérables aux effets des changements climatiques »

I

- **Par rapport aux politiques sectorielles**

Le projet est aligné aux différentes politiques sectorielles nationales en matière d'environnement et de développement rural notamment en raison des diverses fonctions de régulation, de soutien, d'approvisionnement et culturels qu'assurent les SEF au profit de sous - secteurs aussi divers que l'environnement, l'hydraulique, l'agriculture, l'élevage, la santé, etc.

- **Par rapport aux attentes des bénéficiaires (Institutions Nationales, Populations locales,…)**

Le projet répond à des besoins ressentis et exprimés aux niveaux national, régional et local en matière de gouvernance environnementale et de gestion locale. Les collectivités locales ont en effet besoin d'avoir des données plus fiables sur les potentialités de leurs localités en ressources forestières pour élaborer leurs plans régionaux et locaux de développement. Par ailleurs, la mise en place d'un dispositif d'écotaxe débouchant sur la promotion d'une fiscalité locale s'inscrit en droite ligne de l'acte 3 de la décentralisation, qui vise à renforcer les pouvoirs de gestion par les CL des compétences qui leur sont transférées, parmi lesquelles les ressources forestières.

- **Par rapport au concept « One UN » et à la programmation conjointe**

La programmation conjointe initiée à travers le projet a l'avantage de : (i) Concilier les objectifs les différentes agences du SNU de manière à aboutir à des résultats intégrés ; (ii) Harmoniser les interventions pour plus d'efficacité ; (iii) Mettre en synergie les moyens pour accroître leur efficience. La finalité est ainsi d'obtenir des résultats structurants pouvant créer un effet d'entraînement sur divers secteurs de développement du pays auxquels les différentes agences du SNU apportent leur contribution dans le cadre du PNUAD. Ce principe fondamental a justifié la conception du projet avec la contribution de sept (7) agences du SNU que sont le PNUE (leader), le PNUD, la FAO, l'ONUDI, l'UNESCO, le PAM, l'OIM, chacune dans ses domaines de compétence technique. Cependant cette volonté louable de promouvoir cette nouvelle démarche du SNU semble avoir prévalu au détriment de la détermination des pré – requis nécessaires au succès.

- **La modalité du « Delivering As One » (DAO)**

La pluridisciplinarité étant assurée à travers le principe du « ONE UN », l'interdisciplinarité devait être prise en charge suivant la modalité du « Delivering As One ». Il s'agit d'aboutir à un programme et un calendrier communs inter – agences d'une part et à une mise en synergie des ressources financière et humaine d'autre part, pour la mise en œuvre du projet. La finalité est de fournir un produit commun auquel chaque agence aura contribué par subsidiarité, en fonction de ses compétences et expériences spécifiques dans le domaine considéré. Cette démarche est pertinente car elle constitue un gage de fiabilité scientifique et d'efficacité dans la mise en œuvre du projet et l'atteinte de ses résultats.

I

- **La cohabitation DEX - NEX**

La coexistence entre deux modalités de gestion fondamentalement différentes a contribué à plomber l'efficacité et les performances du projet. Au NEX essentiellement géré par le PNUD et le Gouvernement à travers l'appui direct à la mise en œuvre des activités de l'UCP, est venu se greffer le DEX des différentes autres agences du SNU, chacune suivant ses procédures internes propres. Ainsi, ce dispositif hybride a constitué un handicap à l'opérationnalisation du «ONE UN ». Par ailleurs, l'instauration du DEX à une échelle aussi large, dans un contexte où le pays dispose de capacités pour exécuter les programmes et en gérer les ressources n'est pas conforme aux dispositions de la « Déclaration de Paris » relatives notamment à l'appropriation des **procès** par la partie nationale.

- **Le montage technique : le Document de Projet (PRODOC ou DAP)**

Le PRODOC est apparu comme une simple compilation de documents de diverses agences nationales et du SNU, posant ainsi le problème de sa cohérence et de sa faisabilité technique, avec une multitude de produits sans finalité réelle. Cela a constitué « une tare congénitale » pour le projet et explique certaines incohérences dans la répartition des tâches entre les parties prenantes.

Le cadre logique initial du projet, jugé inadapté a été redéfini de manière consensuelle et validé par le Comite de Pilotage, pour le mettre en conformité avec l'évolution du contexte de démarrage du projet. Les effets retenus ont ainsi permis de recadrer davantage les résultats autour de la problématique des écosystèmes forestiers. Ce faisant, certains aspects environnementaux énoncés dans le PRODOC tels que la gestion des déchets liquides ou encore de l'air ont été occultés. D'autres problématiques comme les relations migrations – environnement ou encore les analyses de vulnérabilité n'ont pas fait l'objet de produits bien identifiés. Par ailleurs, des questions stratégiques ont été insuffisamment mises en exergue au regard de leur importance dans le contexte des SEF. Il s'agit entre autres de : (1) la dimension genre ; (2) la promotion de moyens d'existence durable ; (3) ou encore de l'utilisation des canaux de communication (sociale en particulier).
Malgré les tentatives de réorientation du cadre logique (séminaire sur les mécanismes de mise en œuvre, plan d'amélioration), la logique verticale n'a pu être établie de manière claire ; de façon à articuler les différents produits entre eux et à mettre en évidence leur caractère séquentiel et intégré, pour l'obtention des produits finaux et l'atteinte des effets attendus y relatifs. Cette situation explique la fin du projet en « queue de poisson » comme certains ont eu tendance à le dire.

La stratégie consistant d'abord à améliorer l'information sur les VET (Effet 1) avant de songer, dans une seconde étape, à son application dans les différents textes juridiques et règlementaires (effet 2) est certes cohérente. Mais elle a aussi contribué à limiter les résultats du projet, en faisant transparaître une rupture nette entre les effets 1 et 2. En effet, la détermination de la VET qui est la condition de base d'une telle démarche ne peut être faite ex – nihilo. Elle est fortement dépendante des valeurs spécifiques rattachées aux différents SEF, lesquelles sont surtout déterminées en fonction des divers usages et des marchés. Or, les services utilisateurs finaux des données obtenues (tels que le commerce, le

I

tourisme, les impôts, etc.) sont faiblement associés à leur détermination. Ce qui pose le problème de leur appropriation et par suite de leur utilisation finale. L'association dès le départ de ces structures dans la détermination de la VET aurait en effet permis de les impliquer directement dans le choix des données à recueillir et des méthodes d'exploitation.

Les indicateurs de résultats retenus dans le cadre du PRODOC sont assez généraux et vagues pour permettre une évaluation objectivement vérifiable des produits et effets y relatifs. Au point que la visibilité des activités, leur articulation cohérente et logique n'ont pas été clairement définis, limitant ainsi les possibilités de coordination et d'intégration. Car, aucun indicateur précis ne permet de déterminer la nature des produits intermédiaires et finaux, l'échéancier, la qualité ou la quantité, etc. Bref, la nécessité de définir des indicateurs appropriés SMART ou IOV s'est fait sentir.

- **Le montage institutionnel**

L'ancrage du projet (la DEFCCS)

L'ancrage du projet au sein d'une direction nationale reste conforme aux directives nationales édictées pour les projets sous exécution nationale. La finalité est d'intégrer les projets et programmes dans les institutions nationales pérennes chargées d'en assurer la relève et la poursuite des activités, afin d'en faciliter l'appropriation. Le choix de la DEFCCS est convenable dès lors que l'on parle de services d'écosystèmes forestiers. Il reste que plusieurs autres structures auraient pu prétendre héberger le projet en raison du caractère structurant des SEF qui impliquent la participation de plusieurs secteurs. D'où, la pertinence de l'initiative d'associer les différentes parties prenantes institutionnelles aux niveaux d'organes comme le CST et le Comité de Pilotage. Les différentes agences que sont le CSE, la DEEC et l'ANSD semblent avoir les capacités requises pour mener à bien le travail qui leur était confié ; peut – être à un degré moindre, la DEEC plus impliquée dans la question environnementale que dans la gestion des SEF.

Le dispositif de pilotage (CPP)

Le Comité de Pilotage du Projet (CPP) qui est un organe d'orientation et de supervision des activités du projet est composé des principales parties prenantes institutionnelles. Il peut aussi s'adjuger toute compétence jugée utile. Il reste que ce comité a été aussi placé sous la tutelle de la DEFCCS qui en a assuré la présence. Ce qui a contribué à concentrer davantage le projet au sein du service forestier et à limiter certainement la contribution des autres parties prenantes, dans les étapes essentielles d'affinement des objectifs et de réorientation des activités du projet. En effet, une bonne implication des autres parties prenantes aurait supposé que le Comité de Pilotage fut présidé par une autre structure, pour mieux équilibrer les rôles et ainsi mieux répartir les tâches d'orientation et de supervision dévolues au Comité, d'une part et celles d'exécution confiées à la DEFCCS, d'autre part.

Le dispositif de coordination (UCP, coordination nationale, coordination inter – agences du SNU)

La coordination au niveau national entre les différentes parties prenantes n'a pas connu plus de succès. Ainsi, même les agences nationales (DEEC, ANSD, CSE), n'ont pas

I

disposé d'un cadre de concertation et de coordination pour articuler leurs actions et mettre en synergie leurs résultats. Alors que certaines activités devaient être synchrones ou successives de manière à garantir des résultats interconnectés et chronologiques, dont certains devaient servir d'inputs à d'autres. Or, le caractère novateur de la problématique d'identification et de valorisation des SEF, d'une part et la faible maîtrise de ses interfaces avec les autres secteurs, d'autre part devaient militer en faveur d'une meilleure coordination des interventions.
Le dispositif de coordination inter - agences du SNU est apparu inadéquat par rapport à la démarche « ONE UN ». Chaque agence a travaillé selon son programme spécifique, à son rythme, suivant ses échéanciers propres, conformément à ses procédures, avec ses propres experts recrutés ou par le biais d'une expertise nationale spécifique (protocoles avec l'ANSD, la DEEC, le CSE). Si bien que le concept et la démarche « One UN » qui supposaient un programme commun, un calendrier bien articulé, une concertation et coordination des actions pour une cohérence des interventions et une synergie des moyens n'ont pu être mis en œuvre.

Le partenariat national

L'accent a été mis sur le partenariat entre le projet et les principales parties prenantes au niveau national, à travers notamment l'élaboration de protocoles d'accord suivant la démarche du faire – faire. Ainsi, les IREF ont servi de points focaux du projet au niveau régional et local. Au niveau national, des agences comme la DEEC, l'ANSD ou encore le CSE ont établi des accords avec le PNUE pour prendre en charge certaines activités, dans leurs domaines de compétence respectifs.
Cependant, aucun dispositif de contrôle au niveau national ne permettait de valider les programmes des agences pour juger de leur pertinence, ni de suivre leur exécution conforme et la délivrance des livrables à bonne date. Si bien que celles - ci ont fonctionné de manière autonome et à leur rythme, indépendamment de l'UCP qui est pourtant le point focal du projet.

Le personnel du projet

Le personnel cadre de l'UCP était limité au coordonnateur national forestier et à un expert en suivi – évaluation également forestier, appuyés par un expert international économiste mis en place par le PNUE. Cette équipe restreinte de l'UCP semble avoir été handicapée par l'absence d'un expert en renforcement de capacités (qui est pourtant une des tâches essentielles du projet). Ce dernier aurait ainsi pu définir un véritable programme dans ce sens, avec une meilleure maîtrise de l'ensemble du processus de formation, dans l'espace et le temps (cibles, curricula, modules, étapes, processus de démultiplication, choix des sites in – situ et ex – situ,...). Il aurait également pu prendre en charge le volet communication comme support de diffusion des données et de vulgarisation des résultats du projet. Ce qui semble avoir constitué une lacune importante. Il s y ajoute que les différents experts mobilisés par les agences partenaires du SNU étaient délocalisés par rapport à l'UCP, avec des programmes spécifiques, sans concertation et coordination réelle. Ce qui a limité considérablement leur soutien à l'UCP qui n'avait aucune main – mise sur eux et leurs activités.

- **Le Montage financier**

I

Le montage financier du projet s'inscrit dans la logique du « ONE UN », par l'implication des différentes agences du SNU dans la mise en œuvre du projet suivant leurs compétences spécifiques. Cette démarche justifie la mobilisation des ressources opérée au profit de chacune des agences partenaires. Cependant, pour beaucoup d'observateurs, le montage financier a paru inadéquat avec une répartition des ressources disponibles entre les agences, ne tenant pas toujours compte de l'apport réel de chacune d'elles. Cette assertion semble être confirmée par l'inachèvement de certaines activités menées par les agences ; la non mise à disposition des produits élaborés par d'autres ou encore la dilution des activités du projet dans leurs programmes ordinaires avec les ressources allouées, sans aucune valeur ajoutée pour le projet. Ce mode de financement a aussi eu pour effet de limiter paradoxalement la démarche du Delivery As One, car la dispersion des ressources financières entre agences a constitué l'un des principaux obstacles à la mise en commun des moyens et l'harmonisation des interventions, en vue de la délivrance d'un produit commun.

- **Appropriation dans la conception**

Au niveau national, les objectifs et activités du projet restent donc conformes aux orientations des politiques, stratégies, plans et programmes nationaux en matière d'environnement et de développement durable du pays. L'accent a été en effet mis sur l'amélioration de la connaissance des SEF et leur valorisation dans une perspective de lutte contre la pauvreté. Ce qui s'inscrit dans les lignes directrices du CPAP, du DSRP II, de la SCA et de la lettre de politique environnementale.
Cependant, au niveau opérationnel régional et local, les activités du projet apparaissent moins conformes aux PTA des Inspections des Eaux et Forêts, des Parcs et des projets partenaires, d'une part et aux PRDI et PLD des CL, d'autre part ; car les besoins opérationnels de ces parties prenantes ont été insuffisamment pris en compte.
L'idée que le PASEF n'est pas un projet opérationnel a fait perdre de vue que les résultats du projet ne peuvent être exploités qu'à travers leur mise en application, donc leur opérationnalisation, par l'entremise des parties prenantes bénéficiaires du projet.

<u>Conclusion partielle : Pertinence et cohérence du projet</u>

Le projet est donc pertinent, utile et nécessaire car il est venu à un moment où le besoin d'améliorer les connaissances et de valoriser davantage les SEF se faisait sentir, pour inscrire la gouvernance environnementale dans une perspective de durabilité, donc : (i) d'efficacité dans les actions (car fondée sur une bonne connaissance du potentiel non plus seulement quantitatif mais aussi qualitatif) ; (ii) d'efficience dans l'utilisation des ressources (parce que basée sur la détermination de leur valeur économique exacte) ; (iii) de pertinence dans le choix des techniques les plus adaptées à une exploitation pérenne.
Au plan de la cohérence, le projet a présenté plusieurs lacunes qui ont rendu difficile sa mise en œuvre et la capitalisation de ses résultats.

I

V ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE

5.1. Mise en œuvre des activités

Des activités multiples et diverses ont été menées conformément au Cadre logique du projet et aux PTA validés techniquement par le CTS et approuvés par le Comité de Pilotage.

Les activités ont surtout portés sur :

- La formation, avec la tenue de plusieurs séances de renforcement des capacités pour les agents des structures parties prenantes, singulièrement ceux des Eaux et Forêts, directement opérationnels sur le terrain. Ces formations ont été menées pour l'essentiel ex situ des sites d'intervention du projet.

- Les études, qui ont concerné différentes thématiques telles que : la détermination de la VET, la fiscalité forestière locale, le système d'écotaxe, l'évolution des tendances des écosystèmes, les forces motrices de changements dans la gestion des SEF, etc. Ces diverses études ont été menées tant par les agences nationales, celles du SNU que l'UCP. Elles se caractérisent surtout par le fait qu'elles ont été exécutées sans ordre chronologique défini, entraînant ainsi des difficultés d'articulation et de capitalisation.

- L'élaboration de textes règlementaires, qui se résume à la formulation du dossier d'adoption de la réserve du Ferlo et sa nomination en Réserve de Biosphère.

- L'information et la sensibilisation ont été aussi menées à toutes les étapes de la mise en œuvre du projet. Les CL et les populations ont dans ce cadre bénéficié de l'appui des IREF qui sont les points focaux du projet au niveau local.

- La communication et le plaidoyer ont été surtout développés de manière assez informelle en l'absence d'un plan de communication qui n'a été élaboré qu'à la fin du projet.

- Le partenariat a été développé à travers des protocoles d'accord de coopération établis entre les diverses parties prenantes pour mener à bien les activités du projet. On distingue ainsi : (i) les protocoles établis entre le PNUE et des agences nationales pour la réalisation d'études ; (ii) les accords signés entre l'UCP et certains partenaires tels que les IREF, points focaux du projet au niveau local et chargés d'exécuter des tâches d'études, d'enquêtes et de sensibilisation notamment ; (iii) les protocoles établis entre le PASEF et certains projets partenaires.

- Le pilotage et la coordination :
  Le pilotage a été assuré par le CPP qui a tenu deux réunions semestrielles par an pour superviser les activités du projet, approuver les budgets et réorienter les activités en cas de nécessité.
  La coordination technique a été exécutée à deux niveaux : (i) par le CTS qui s'est réuni régulièrement pour la validation technique des PTA du projet avant leur approbation par le

CPP et (ii) par l'UCP qui a été très active dans la coordination inter – agences des activités, à travers des réunions tournantes pour favoriser les échanges inter – agences. Il faut aussi noter que le Panel Scientifique a apporté une contribution significative à la validation de la documentation scientifique du projet.

- La gestion technique et administrative a été aussi assurée par l'UCP à travers notamment l'appui aux agences nationales et du SNU dans la mise en œuvre de leurs activités ; le suivi – évaluation interne avec le dispositif de rapportage.

5.2. Qualité du suivi et de l'appui des parties prenantes au projet

5.2.1. Suivi – évaluation interne au projet

- **Les activités de suivi de l'UCP**
  Elles se sont déroulées à trois niveaux :

  - Le niveau stratégique supra national :

Des rapports semestriels ont été produits avec des éléments à renseigner en direction du F – OMD.

  - Le niveau opérationnel

Des rapports mensuels et trimestriels à renseigner sur la base des informations fournies par les diverses parties prenantes au projet ont été produits difficilement. Car, si l'UCP ainsi que les agences nationales s'en acquittaient normalement, les agences du SNU y satisfaisaient très tardivement. Car leurs calendriers de delivery étaient basés, non pas sur la périodicité définie au niveau du projet, mais plutôt sur la fin de leurs activités ou sur la période d'obtention de leurs produits.

  - Le suivi à la base

Il a été effectué par les sept IREF des sites d'intervention du projet, conformément aux termes du protocole d'accord signés avec le projet. Les différentes parties prenantes au niveau régional (ARD et Conseil Régional) et local (Président de la commission environnement de la communauté rurale) ont été associées dans le dispositif de suivi à la base pour faciliter l'échange d'informations entre le projet et les populations locales.
Le suivi interne du projet a cependant souffert de l'absence ou de l'insuffisance d'indicateurs objectivement vérifiables qui a ainsi limité les possibilités tant du suivi – appui que du suivi – contrôle par l'UCP des activités des autres parties prenantes au projet.

Le système de suivi et de rapportage intégré n'a pu être mis en place pour faciliter la consolidation des résultats et leur capitalisation et diffusion auprès des principales parties prenantes, en l'absence d'un mécanisme unique pour l'ensemble du projet.

- **Le Comité de Pilotage du Projet (CPP)**

Pour lever les difficultés du pilotage et de coordination entre parties prenantes, le CPP aurait dû se situer au moins à une échelle ministérielle assez représentative des centres de décision nationaux du pays et plus en conformité avec le niveau de représentation des

I

partenaires nationaux (Directeurs Généraux des agences) et internationaux (représentants résidents des agences internationales) ; ne serait – ce que pour respecter le parallélisme des formes. A preuve, devant les problèmes de coordination avec les agences du SNU, l'UCP a du recourir chaque fois à l'appui du MEF, à travers la DCEF et la Coordination du SNU.

- **Le Panel Scientifique**

Le Panel Scientifique a eu « pour mandat de relire les rapports techniques, d'évaluer les résultats d'études des groupes thématiques en vue de les valider ». Il a fonctionné de manière très épisodique sur demande de l'UCP ou d'une partie prenante au projet, souhaitant solliciter ses avis. Il n'a donc pas été régulièrement impliqué dans les activités du projet et n'a pas non plus disposé de toute la documentation scientifique du projet. Ses performances ont été aussi limitées par le fait qu'il n'a souvent pas été associé à la conception des documents à valider, en l'absence de participation à la formulation des TDR et de validation de notes méthodologiques. Enfin, le Panel Scientifique n'a pratiquement jamais reçu de feed – back des documents consultés pour pouvoir valider les produits finaux.

- **Le Comité Technique de Suivi (CTS)**

Composé des représentants des principales parties prenantes, il a pour mandat principal d'appuyer le projet dans l'élaboration de son PTA et de le valider techniquement avant l'approbation par le CPP; Ce dont il s'est assez bien acquitté.

5.2.2. Le suivi – évaluation externe : L'évaluation à mi – parcours

L'évaluation à mi – parcours exécutée en 2011 a formulé une série de recommandations pertinentes relatives notamment à l'amélioration des performances du projet, dont les principales sont : (i) la prise en charge de la durabilité des résultats obtenus et une meilleur intégration du genre ; (ii) la préparation de la sortie du projet ; (iii) l'amélioration du dispositif de communication ; (iv) la diffusion à large échelle des résultats du projet ; (v) l'harmonisation des procédures de gestion des agences du SNU.
Pour prendre en charge ces recommandations, l'UCP a élaboré un « Plan d'amélioration » du projet, présenté sous la forme d'un mémorandum d'actions validé par le Comité de Pilotage. Ainsi, certaines recommandations essentiellement techniques et organisationnelles ont été prises en charge. C'est le cas notamment des ateliers de formation et de sensibilisation. Par contre, les recommandations les plus stratégiques relatives notamment aux activités séquentielles à mener pour une emphase sur la durabilité ont été surtout envisagées dans une éventuelle phase d'extension du projet, jusqu'en 2013. Mais, la fin du projet en septembre 2012 a mis un terme à cette perspective.

5.3. Appui des parties prenantes au projet

5.3.1. La Direction des Eaux Forêts Chasses et de la Conservation des sols (DEFCCS)

La DEFCCS a apporté un appui institutionnel au projet en tant que structure d'ancrage. Elle a aussi largement contribué aux plans matériel et logistique en abritant le

I

projet dans ses locaux et en prenant en charge certains frais de fonctionnement courant. Au niveau régional et local, les IREF qui sont ses démembrements ont servi de points focaux institutionnel et technique au projet qui s'est largement appuyé sur leur personnel. Il reste que cette structure, en sa double qualité de structure d'ancrage et de Président du CPP, n'a pas pris les dispositions permettant une bonne capitalisation des résultats du projet et sa finalisation. C'est ainsi que les données recueillies sur les SEF n'ont fait l'objet d'aucune intégration dans les plans d'aménagement en cours d'exécution, même dans les sites abritant le projet (Mahon – Bakor et Ndémène). Par ailleurs, aucune réunion de restitution, finale, ne serait – ce qu'entre les parties prenantes (au sein du CPP, donc sans frais financiers), n'a été tenue pour marquer la fin du projet et échanger sur les produits disponibles et à capitaliser. Pas plus d'ailleurs qu'un programme minimum de poursuite et de finalisation des activités n'est produit, dans la perspective d'une valorisation des résultats du projet. Ce qui fait craindre un déficit de mémoire institutionnelle et une absence de durabilité pour une problématique aussi stratégique. Car, les résultats du projet ne sont pratiquement pas diffusés au sein des différentes divisions et le personnel cadre est peu au fait des informations qui sont concentrées au niveau de quelques personnes.

5.3.2. Les Inspections Régionales des Eaux et Forêts (IREF)

Le projet a suscité beaucoup d'espoirs au niveau des IREF en termes d'amélioration des connaissances des SEF et de détermination de la contribution du sous – secteur à l'économie nationale. Des protocoles d'accord de partenariat ont été signés avec certaines IREF, points focaux du projet, pour participer aux activités de sensibilisation, de caractérisation des écosystèmes et d'accompagnement. Mais ces interventions sont restées généralement très théoriques et n'ont pas pris suffisamment en compte les préoccupations ordinaires des IREF en matière de renforcement de capacités, singulièrement dans la maîtrise des **outils d'évaluation des SEF (identification, quantification, cartographie, etc.) et de valorisation des SEF non provisionnels.** Par ailleurs, les résultats des études ont surtout une portée nationale au détriment du niveau régional et local qui reste le plus opérationnel pour matérialiser les résultats du projet PASEF. A preuve, les données recueillies sur les SEF n'ont pas été intégrées dans les plans d'aménagement des forêts existantes.

5.3.3. Les bénéficiaires : Les populations locales

En dehors de leur participation à des séances de sensibilisation, elles ont mené peu d'actions avec le projet qui est très peu opérationnel. Il faut cependant noter une certaine méconnaissance du projet au niveau des cinq sites visités (Bagadadji à Kolda, Parc de Djoudj à St - Louis, RB de Ranérou à Matam, Djénoudiala à Tamba et Ndémène à Thiès) sur les sept dans lesquels le projet est réellement intervenu. Par ailleurs, les populations locales n'établissent souvent aucun lien entre le PASEF et les projets partenaires intervenant sur les mêmes sites, qui sont les seuls reconnus. Ce qui dénote d'une non intégration des programmes d'intervention et des dispositifs de sensibilisation et de communication pour des projets pourtant considérés comme partenaires.

I

5.3.4. Les Agences Régionales de Développement (ARD) et les Collectivités Locales (CL)

Organe technique des CL, l'ARD est appelée à jouer un rôle essentiel de courroie de transmission entre le projet et les CL. Or, en dehors de la participation à quelques ateliers, les ARD ont été faiblement impliquées. Au point que la plupart d'entre elles n'ont qu'une connaissance approximative du projet. Leur appui à la mise en œuvre des activités du projet a du coup été quasi insignifiant. Car les ARD ne disposent pour la plupart d'aucune documentation relative au projet qui est souvent inconnu dans leurs fichiers de classement des divers intervenants dans leurs régions. La finalité du projet qui est de mettre en place un système d'écotaxe rencontre pourtant l'intérêt et l'engouement des CL particulièrement impliquées dans la promotion de la fiscalité locale, comme outil de gestion durable des ressources forestières. Par ailleurs, elles sont susceptibles de jouer un rôle essentiel dans l'appropriation des activités du projet et le plaidoyer aux niveaux régional et local.

5.3.5. La Coordination du Système des Nations Unies (SNU)

Conformément à sa mission, l'Unité de Coordination a appuyé la mise en œuvre du projet PASEF, de la conception du document conjoint jusqu'à sa mise en œuvre. Cependant, la coordination du projet PASEF a été limitée par le non respect du dispositif préconisé dans le document cadre du F – OMD : à savoir la mise en place d'un Comité de Pilotage co – présidé par le Coordonnateur Résident du SNU et un Représentant du Gouvernement et incluant un Représentant de la Coopération Espagnole, **en raison notamment des difficultés de la partie nationale à modifier le schéma institutionnel en vigueur pour les projets NEX.** (**Or, le PASEF a la particularité d'être en partie NEX et en partie DEX).** Ce qui s'est traduit par une coordination insuffisante entre les agences du SNU d'une part et la partie nationale d'autre part pour prendre certaines décisions importantes ou lever certaines contraintes. Il a ainsi fallu souvent recourir à des correspondances entre l'UCP et la coordination du SNU par l'entremise du MEF, point focal des PTF, pour parer à certaines difficultés. Il s y ajoute l'absence d'un dispositif unique et intégré de suivi des activités de l'ensemble des agences du SNU dans leurs rapports avec le projet. Il faut également signaler d'autres contraintes telles que : (i) Le nombre élevé d'agences (sept) avec leurs procédures spécifiques et surtout l'absence de critères précis et communs d'évaluation de leurs performances ; (ii) La non représentation du PNUE, agence leader ; (iii) La durée limitée du projet (3 ans) pour un exercice d'apprentissage à la gestion conjointe qui requiert du temps pour mener des réformes aussi importantes.

5.3.6. Les Agences du SNU

- **Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)**

Le PNUD a soutenu l'UCP dans son fonctionnement selon une procédure NEX commune avec le Gouvernement. Il a apporté un appui ponctuel sur demande aux différentes agences dans la mise en œuvre de leurs programmes respectifs.
Mais en sa qualité d'agent administratif, le PNUD n'a pas toujours su établir les Mémorandums d'Accord nécessaires avec les agences du SNU parties prenantes, afin d'articuler les diverses procédures et de faciliter ainsi la coordination des actions dans ce sens, conformément à la « gestion canalisée ». (Manuel de procédures commun,

I

rationalisation du système de rapportage, consolidation du rapport descriptif du programme conjoint avec les rapports financiers des agences…). En effet, la lenteur des procédures qui est inhérente à la dualité DEX – NEX a entraîné des retards considérables dans la mobilisation des fonds avec leurs conséquences sur la réalisation des actions et la délivrance des produits en temps voulu.

- **Le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE)**

Le PNUE en sa qualité d'agence leader a fortement contribué à la réalisation de diverses activités ayant abouties à des résultats probants. C'est ainsi qu'il a signé des protocoles d'accord de coopération avec trois agences nationales : le CSE, la DEEC et l'ANSD pour la réalisation de diverses études stratégiques dans les domaines respectifs de : (i) l'amélioration des connaissances sur les écosystèmes forestiers ; (ii) l'évaluation économique des SEF (services marchands) et (iii) de la contribution de l'environnement à l'économie nationale (à travers la comptabilité nationale). Des études complémentaires ont été réalisées par des consultants nationaux recrutés par l'agence sur des thèmes relatifs : (iv) au système d'écotaxe ; (v) à la communication et (vi) l'évaluation économique des SEF non marchands.

L'éloignement du PNUE a cependant occasionné des retards importants dans les domaines administratifs (signature des protocoles) et financiers (mobilisation des fonds) occasionnant ainsi une perturbation significative dans les délais de délivrance des produits. C'est ainsi que l'on a pu noter une insuffisante coordination entre les trois agences contractantes dont les études n'ont pas été articulées, en l'absence d'un dispositif formel qui aurait pu établir les liens entre les agences d'une part, l'UCP, le PNUE basé à Nairobi et l'Expert Economiste PNUE résident à Dakar. Ainsi, certaines études n'ont ni fait l'objet d'une validation finale par le Panel Scientifique, ni d'un partage au niveau national.

Les experts thématiques prévus en appui à la réalisation de la SGA n'ont pas été recrutés. Le PNUE a certes fourni une expertise scientifique en mettant à la disposition de l'UCP un expert économiste. Mais celui – ci a souvent travaillé selon son propre programme parallèle à celui de l'UCP, avec ses propres moyens et son calendrier spécifique.

- **L'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO)**

La FAO a mené plusieurs études et assuré diverses formations. Ainsi, des activités de renforcement de capacités ont été menées au profit des agents des EF et des CL, à travers notamment des formations en comptabilité environnementale, d'une part et des voyages d'études entre les différentes zones agro – écologiques, d'autre part. Une importante production documentaire a ainsi été réalisée visant à améliorer les données relatives à la valorisation économique des SEF. Un budget de 115.482 USD a été mobilisé à cet effet avec un taux de delivery de près de 100% essentiellement utilisé pour l'organisation d'ateliers de formation, le recrutement d'un consultant international et de consultants nationaux, ainsi que les dépenses en logistique.

Le projet a cependant connu des retards considérables de démarrage du fait que le responsable technique du projet était basé à Accra, avant qu'une solution locale ne soit trouvée avec la désignation d'un point focal au niveau du bureau pays.

I

- **L'Organisation des Nations Unies pour l'Education la Science et la Culture (UNESCO)**

L'UNESCO a fortement contribué à l'élaboration du dossier de candidature et à la nomination de la réserve sylvo – pastorale du Ferlo (Nord et Sud) en réserve de biosphère, en collaboration étroite avec les différentes parties prenantes : Le PGIES, les services des Eaux et Forêts et des Parcs Nationaux, les autorités administratives, les CL et certaines agences telles que le PNUD. Par ailleurs, les populations riveraines de la réserve ont été organisées en comités de lutte contre les feux de brousse, formées et équipées. Une charte locale consensuelle pour la gestion de la RB a été élaborée par les populations et dotée d'un plan d'actions. Un budget de 197.000 USD a été utilisé à 100 % pour mener les activités.

Cependant, une part importante des populations riveraines de la réserve n'a pu être associée aux activités en raison de la grande taille de celle – ci qui couvre quatre régions administratives. Les résultats n'ont pas encore été restitués aux populations locales, pas plus que le public n'a pu être informé du nouveau statut de la réserve en l'absence d'un programme de communication. Le dispositif institutionnel de gestion de la RB n'est pas encore en place et aucune cérémonie officielle de réception de la RB n'a été organisée malgré la notification à l'Etat.

- **L'Organisation Internationale des Migrations (OIM)**

Une étude intitulée « Etude de cas pour la mise en place d'une base de données sur les relations migrations – vulnérabilité et environnement dans les sites du PASEF » a été réalisée par l'OIM en étroite collaboration avec l'UCP.
Elle a permis de passer en revue les questions relatives, entre autres à : (i) L'évaluation des adaptations développées par les populations en rapport avec les conditions agro – écologiques spécifiques de chaque site ; (ii) L'identification des liens bi –univoques entre environnement – vulnérabilité et migrations ; (iii) L'évaluation de l'impact de l'environnement sur la migration et inversement ; (iv) La proposition de recommandations visant à une politique et une stratégie pertinentes et efficaces de gestion du phénomène migratoire. L'étude n'a cependant pas fait l'objet de restitution et de validation par les parties prenantes.

- **L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI)**

La contribution de l'ONUDI au projet PASEF s'est faite pour l'essentiel au niveau du site des forêts de Mahon - Bakor dans la région de Kolda. Les activités ont surtout porté sur : (i) l'identification des SEF ; (ii) la détermination des chaînes de valeur des SEF ; (iii) la détermination de la VET de la forêt et (iv) la définition des modalités de paiement des SEF. Dans ce cadre, des enquêtes ont été menées ainsi que des ateliers de renforcement de capacités des agents locaux. Un consultant international et deux consultants nationaux parmi lesquels un point focal du projet et un spécialiste en fiscalité ont été recrutés. Il faut noter les difficultés à déterminer certaines valeurs spécifiques (régulation, culturelle, soutien) et à fortiori la VET qui a seulement fait l'objet d'une esquisse en raison de l'insuffisance de données y relatives. Par ailleurs l'étude sur les modalités de paiement des

I

SEF n'a pu faire l'objet d'une restitution et validation par les parties prenantes en raison de la lourdeur des procédures de mobilisation des fonds dans les délais impartis.

- **Le Programme Alimentaire Mondial (PAM)**

L'objectif spécifique du projet était d'intégrer ses sites d'intervention parmi les zones d'investigation du PAM, de manière à évaluer la valeur des SEF, à travers les différents modes d'utilisation des SEF (évaluation qualitative) et les revenus en découlant (évaluation quantitative). Des enquêtes AGVSA ont été menées dans les différents sites du PAM dont ceux du projet pour la réalisation de l'étude nationale sur « l'Analyse Globale de la Vulnérabilité, de la Sécurité Alimentaire et de Nutrition » (AGVSAM) pour un montant de 210.000 USD sur 2 ans, avec un taux de delivery de près de 100%.

Le rapport spécifique attendu du PAM, relativement à la détermination de la vulnérabilité dans les sites d'intervention du projet, n'a ni été élaboré, ni mis à disposition du projet. Par ailleurs, un retard important a été noté entre le moment de la finalisation de l'étude PAM sur la sécurité alimentaires en 2009 et la publication de ses résultats en 2011.

- **La Représentation Nationale de la Coopération Espagnole**

L'essentiel de la participation de la Coopération Espagnole s'est faite au niveau des réunions semestrielles du Comité de Pilotage du Projet où elle a été régulièrement représentée. Sa perception des résultats du projet reste globalement défavorable au regard des différentes contraintes notées dans la mise en œuvre, la non disponibilité de la plupart des produits attendus et l'absence d'un atelier final de restitution des résultats du projet. Au final, la coopération espagnole ne considère pas le modèle du programme conjoint comme un succès.

5.3.7. Le Secrétariat du Fonds OMD

Son action s'est située dès la conception avec l'approbation du document de projet et au niveau du suivi des activités. Il reste que le Secrétariat n'a pas mis assez l'accent sur les questions relatives à la durabilité, à l'équité de genre et à la communication dans l'évaluation du document de projet. Par ailleurs, le dispositif mis en place n'a pas permis de prendre les dispositions utiles et à temps, garantissant une exécution du projet conforme au document cadre du Fond – OMD, pour assurer son succès.

5.3.8. Les Agences nationales

- **Le Centre de Suivi Ecologique (CSE)**

La CSE a réalisé une étude nationale sur « L'évaluation des conditions et tendances des écosystèmes forestiers », à partir des données recueillies et synthétisées sur les différents sites du projet répartis sur le territoire national. Cette base de données cartographique et numérique a aussi permis d'élaborer des cartes qui constituent un outil fort utile **à la détermination et à la caractérisation des SEF dans les divers sites du projet.** Cette étude a été validée par le Panel Scientifique et restituée à travers un atelier national. Il reste que l'envoi d'experts en évaluation d'écosystèmes pour renforcer les capacités nationales dans ce domaine n'a pu être obtenu du PNUE. Par ailleurs, différentes autres

I

activités programmées dans le protocole d'accord avec le PNUE n'ont pu être réalisées. Il s'agit notamment de : (i) le recueil des données sur les connaissances locales et (ii) l'étude des filières de produits ligneux. Enfin, cette étude bien qu'importante pour dégager des tendances, ne suffit pas à elle seule pour permettre la caractérisation des écosystèmes au niveau régional en raison de l'insuffisante représentativité des sites d'investigation.

- **La Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés (DEEC)**

La DEEC a contribué à la détermination de la valeur économique des SEF à travers une étude intitulée ***« Evaluation économique des écosystèmes forestiers et de leurs services : cas des forêts classées de Mahon-Bakor et de produits forestiers dans la région de Kolda »***. L'étude permet ainsi de mettre en évidence la contribution de l'environnement à l'économie nationale. Ce qui constitue un puissant outil de plaidoyer en faveur de la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles. Cette étude a bénéficié de la contribution scientifique d'un groupe de travail pluridisciplinaire et a été validée à travers un atelier national. Il reste cependant qu'elle est essentiellement indicative, car ses limites tiennent à la faible représentativité des données qui ne concernent que la seule région de Kolda sur les 7 sites d'intervention du projet.

Les contraintes à la participation de la DEEC se résument surtout : (i) au retard dans la mobilisation des fonds par le PNUE obligeant l'agence nationale à préfinancer certaines activités ; (ii) l'orientation essentiellement forestière du projet qui n'a pas permis de prendre en compte les préoccupations de la DEEC qui portent davantage sur la régulation environnementale (qualité de l'air, qualité de l'eau, protection des milieux récepteurs, etc.). D'où, le problème de la valorisation directe de l'étude par la DEEC, dont la finalité de l'action est la mise en place d'un système d'écotaxe dans le cadre de la révision en cours du code de l'environnement.

Les perspectives portent sur l'exploitation des outils conceptuels et méthodologiques en direction des questions d'environnement urbain et d'établissements classées, de manière à mieux réguler l'utilisation des milieux récepteurs.

- **L'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD)**

L'ANSD a permis de réaliser l'étude sur ***« Les forces motrices des changements des services des écosystèmes forestiers »*** qui a débouché sur la réalisation d'une seconde étude sur ***« l'évaluation économique des services des écosystèmes forestiers »***. Ces deux études ont fait l'objet d'une restitution à travers des ateliers.

La signature des protocoles et la mobilisation des fonds dans les délais requis ont fait défaut, prolongeant ainsi les délais d'exécution des activités et entraînant un retard important dans la délivrance des produits. Il reste que ces études ne permettent pas d'intégrer les données recueillies dans le calcul de la contribution de l'environnement au PIB tel qu'envisagé. L'alternative à court terme est donc la dissociation des SEF marchands susceptibles d'être intégrés dans le PIB, des SEF non marchands à prendre en charge dans les comptes satellites.

Globalement, les agences nationales ont travaillé isolément malgré la complémentarité de leurs actions et le lien contractuel qui les unissait à un même organisme : le PNUE. Si bien qu'elles n'ont pas pu harmoniser leurs approches conceptuelle et méthodologique ; ni établir une chronologie pourtant évidente et logique dans la délivrance de leurs produits. Au point que la cohérence d'ensemble des activités du projet et l'articulation de ses résultats en

I

ont grandement soufferts. En outre, des retards considérables ont été notés dans la délivrance de leurs produits.

5.3.9. La Direction des Parcs Nationaux (DPN)

Sans être directement impliquée dans la gestion du projet à l'instar de la DEFCCS, la DPN n'en a pas moins contribué à sa mise en œuvre, en abritant deux sites que sont le Parc National des Oiseaux du Djoudj (PNOD) et la réserve de faune du Ferlo Nord. A ce titre, elle a été à la fois acteur du processus d'élaboration de la RB et bénéficiaire, avec la cartographie des tendances évolutives de l'habitat de la faune au PNOD.

Les contraintes portent pour l'essentiel sur le retard dans le dépôt de dossiers de la RB ; les problèmes de coordination entre la DEFCCS et la DPN dont chacune gère une part de la réserve ; les retards de mobilisation du financement UNESCO pour l'érection de la RB. Il reste à réactualiser le plan de gestion de la RB, à le restituer aux différentes parties prenantes, d'une part et à mettre en œuvre la charte, d'autre part. La fusion probable des projets PGIES, GIRMAC et Biodiversité constitue une opportunité intéressante pour prendre le relais du PASEF et finaliser les approches et outils déjà initiés.

5.3.10. Le Centre Forestier de Recyclage à Thiès (Centre Forêts)

La collaboration avec le PASEF s'est limitée à abriter les ateliers et séminaires organisés par le projet et animés par des consultants ou des formateurs extérieurs au centre. Il n'a donc pas été associé au niveau pédagogique aux activités de formation du projet. Le PASEF a ainsi perdu, à travers la non utilisation du Centre Forêts comme point focal de la formation, l'opportunité d'assurer une formation continue et de démultiplier les formations dispensées.

5.3.11. Les Projets partenaires

- **Le PGIES**

Il a surtout apporté une contribution dans l'érection de la RB du Ferlo où une collaboration étroite et suivie entre les deux projets a permis d'atteindre ce résultat appréciable. Un protocole d'accord de cofinancement s'est traduit par la réalisation de diverses activités comme des ateliers de formation, le pancartage, la cartographie des noyaux et les négociations pour la recomposition du zonage de la réserve pour tenir compte des occupations. Dans les autres sites, la collaboration est apparu moins nette (pas de protocole d'accord), les agents du PGIES n'ayant qu'une connaissance approximative du projet.

- **Le PROGERT**

Il partage le site de Ndémène avec le projet PASEF. Des activités complémentaires ont été menées par les deux projets dont des études par le PASEF, tandis que le PROGERT a mis en place un programme de restauration des terres dégradées et finalisé le plan d'aménagement de la forêt de Ndémène. Il est cependant assez symptomatique de noter, d'une part l'absence d'un cadre formel de collaboration entre les deux projets et d'autre part, la non prise en compte des données recueillies par le PASEF dans le plan d'aménagement de la forêt. Ce qui pose le problème de la pertinence de la démarche du PASEF en termes d'opérationnalisation de ses résultats.

I

La valorisation des produits du PASEF par les deux projets est limitée par l'absence d'un véritable dispositif de renforcement des capacités de ces derniers, en vue de la capitalisation et de l'opérationnalisation des résultats du PASEF dans le cadre de leurs activités ordinaires. En effet, l'approche PASEF aurait dû consister à utiliser les projets partenaires comme des supports pour mettre en application ses résultats.

5.3.12. Le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)

- **La Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF)**

Le MEF a engagé à travers la DCEF des ressources financières importantes de l'ordre de 217 Millions de FCFA au titre du BCI, sur la période d'exécution du projet (2009 – 2012) pour assurer la contrepartie du financement des partenaires extérieurs. Ces ressources ont servi à payer le personnel d'appui du projet et d'autres dépenses complémentaires de fonctionnement comme l'entretien des équipements et l'approvisionnement en consommables, ou encore le financement d'ateliers et de formations. Il faut noter par ailleurs que 61 Millions de FCFA sont prévus en 2013 (Voir budget en annexe 6) pour contribuer à la bonne finalisation des activités du projet.

- **La Direction de la Planification Nationale (DPN /MEF)**

Elle a contribué en sa qualité de présidente du Comité de Pilotage de l'évaluation du projet à assurer la supervision de toutes les activités relatives au bon déroulement de cet exercice très important, suivant les procédures en vigueur dans l'évaluation des projets au Sénégal.

- **La Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP)**

Son action se situe dans le cadre du suivi administratif et financier qu'exerce le MEF sur la gestion du projet, exclusivement sur les ressources mobilisées par le PNUD, à travers le mécanisme NEX établi entre le Gouvernement et cette agence. Ainsi, les différentes activités suivantes ont été menées : (i) L'appui à la mise en place du projet, à travers les différentes mesures d'accompagnement nécessaires à son démarrage ; (ii) Le suivi – contrôle de l'exécution financière (suivi du respect des procédures et évaluation du taux de delivery…) ; (iii) L'appui à la gestion du projet ; (iv) L'appui à la clôture du projet et (v) La coordination des audits.

Le suivi rapproché de la CAP a permis une exécution administrative et financière appréciable du projet avec un taux de mobilisation des ressources financières de l'ordre de 98%, dans le respect strict des procédures NEX et en conformité avec les principes de la GAR. Il reste que la juxtaposition des deux procédures NEX et DEX au sein d'un même projet et l'absence totale de maîtrise sur les financements DEX a contribué à limiter les performances du projet. Par ailleurs, la faible coordination inter – agences du SNU a posé un problème de concordance des dates de reddition des comptes et rendu donc difficile la documentation des résultats financiers du projet. Ce qui se traduit par des difficultés dans la détermination précise de l'efficience et de l'efficacité du projet au niveau global.

I

Appropriation dans la mise en œuvre

Elle peut être analysée à plusieurs niveaux:

Au niveau des parties prenantes opérationnelles, elle a été effective car elles ont bénéficié des ressources du projet pour exécuter leur programme suivant leur calendrier propre. Elles ont élaboré des produits et sont souvent en même temps les points focaux nationaux dans leur valorisation et leur intégration dans les politiques et stratégies nationales. Il reste que les différentes contraintes liées notamment à la mobilisation des ressources ont limité les possibilités d'internalisation des activités et des résultats dans les programmes et processus ordinaires de ces institutions. Cette forte dépendance vis-à-vis des financements extérieurs implique cependant des risques de faible appropriation finale du projet dans une perspective de durabilité.

Au niveau des bénéficiaires que sont les ARD, les CL et les populations locales, l'appropriation est plus faible, voire quasi inexistante. Car leur implication s'est souvent limitée à quelques séances de sensibilisation, de formation et la participation aux enquêtes sur les sites. Or, l'essentiel de leur contribution était attendue à travers l'apport de leurs connaissances ethno – scientifiques dans l'identification des SEF, la détermination des liens à établir entre les SEF et les plans régionaux et locaux de développement (PRDI et PLD), etc.

Le développement d'une mémoire institutionnelle au sein des structures partenaires reste encore à améliorer, car dans la plupart des cas, le projet a souvent été porté par un seul individu, limitant ainsi les perspectives de perpétuation des activités au sein de la structure considérée et donc d'appropriation institutionnelle.

Le dispositif de formation continue et itérative (intégration dans les curricula du Centre Forêts et des écoles de formation forestière) et la disponibilité d'une documentation servant de support à la formation continue (curricula, guides, bréviaires, etc.) font défaut, limitant du coup l'appropriation individuelle.

Conclusion partielle :

L'analyse de la mise en œuvre du projet fait ressortir diverses contraintes et difficultés liées notamment au pilotage, à la coordination inter – agences et à la « gestion canalisée ». Celles – ci ont compromis la démarche du « Delivering As One » et du « ONE UN » dont la finalité était d'assurer la nécessaire synergie entre les moyens pour aboutir à des résultats communs, selon un calendrier unique et un dispositif de suivi intégré. En l'absence d'informations précises sur les écarts entre les ressources budgétisées et celles effectivement dépensées par les différentes agences, à l'exception du PNUD qui a financé l'UCP, il n'a pas été possible de déterminer les taux de déboursement et par suite les reliquats disponibles. Toutefois, la plupart des agences font état de taux de delivery de l'ordre de 100 %. Il reste que des ressources financières importantes ont été dépensées, sans que les activités menées n'aient permis de réaliser les produits finaux attendus, dans les délais impartis. L'efficience du projet est donc considérée comme faible.

I

VI ANALYSE DES RESULTATS (en rapport avec le tableau du Cadre Logique)

6.1. EFFET SPECIFIQUE 1 : Assurer une meilleure connaissance des Ecosystèmes Forestiers, de leurs services et de leur Valeur Economique Totale (VET)

Critère d'évaluation : L'Effet 1 est fondé sur une meilleure connaissance des SEF et la détermination de la VET à travers l'obtention de divers produits dont il s'agit d'analyser la réalisation effective et la qualité.

Tableau No. 2 : Produits de l'effet spécifique 1 – présentation et commentaires :

Produits attendus	Indicateurs	Acquis	Insuffisances	Perspectives
Produit 1.1 : Le système d'informations (SI) mis en place par le CSE est élargi à l'ensemble des autres SEF.	****Nombre de modules complémentaires intégrés dans la base de données du CSE***	Des études ont été réalisées pour déterminer les conditions et les tendances des écosystèmes.	Tous les SEF n'ont pas été pris en compte. Par ailleurs, la caractérisation des SEF au niveau régional pour opérationnaliser les données a fait défaut.	Poursuivre la caractérisation des SEF, développer et vulgariser des directives d'aménagement et de gestion des SEF (bonnes pratiques).
Produit 1.2 : La VET des SEF est évaluée.	****La VET des SEF*** ****Montant de la VET par SEF***	Des études ont été menées dans ce sens.	La VET n'a pas été évaluée en raison de l'insuffisance de données sur certains SEF.	Poursuivre la réflexion en prenant en compte les SEF insuffisamment évalués.
Produit 1.3 : Le renforcement de capacités des parties prenantes sur la connaissance des SEF est réalisé.	****Nombre d'ateliers de formation tenus*** ****Nombre de bénéficiaires de renforcement de capacité*** ****Nombre de thèmes abordés durant le renforcement de capacités*** ****Part du budget alloué au renforcement de capacité***	Plusieurs formations ont été dispensées et des études menées dans ce sens.	Nombre limité de bénéficiaires et absence de supports pédagogiques et didactiques pour une formation continue.	Elaborer des curricula de formation continue sur les SEF et impliquer le Centre Forêts dans la formation continue et la documentation.
Produit 1.4 : Les forces motrices de la dynamique des SEF sont caractérisées.	****Nombre de déterminants principaux de l'évolution des SEF*** ****Existence d'un profil des SEF des sites***	Une étude relative aux forces motrices de changement des SEF a été réalisée.	Les données recueillies dans cette étude ne correspondent pas à la nomenclature des comptes	Poursuivre la réflexion pour déterminer les modalités de prise en compte des différents SEF dans

I

			nationaux pour y être intégrées.	le calcul du PIB national.
Produit 1.5 : Les scénarii des changements clima-tiques de l'EM sont contextualisés.	***Nombre de modèles testés*** ***Nombre de rapports produits par scénarii***	Aucune activité n'a été menée dans ce sens.	Les données sur les scénarii ne sont pas disponibles au niveau du projet.	Le PNUE doit fournir les données pour permettre de réaliser le produit au niveau des struc-tures nationales.

6.1.1. Produit 1.1 : Le système d'informations (SI) mis en place par le CSE est élargi à l'ensemble des autres SEF.

L'étude sur ***« L'évaluation des conditions et tendances des écosystèmes forestiers »*** menée dans les 11 sites du projet a permis de constituer une base de données cartographique et numérique sur les SEF. Elle s'est traduite par l'amélioration des connaissances du CSE sur les écosystèmes forestiers et le renforcement de ses boîtes à outils en la matière, en sa qualité de centre national de référence.

Il reste que la base de données reste encore incomplète au regard de l'insuffisante prise en compte des autres SEF. C'est le cas notamment des services non marchands tels que les services culturels. Par ailleurs, il sera nécessaire : (i) d'améliorer la caractérisation des écosystèmes au niveau régional et local qui est le plus opérationnel ; (ii) d'aboutir à une identification plus fine des SEF ; (iv) de déboucher sur l'élaboration et la promotion de bonnes pratiques de gestion des SEF. et (v) d'intégrer les données dans les directives et les plans d'aménagement. Ce qui n'est pas encore le cas. (les plans d'aménagements des forêts de Mahon – Bakor et de Ndémène qui font partie des sites d'investigation dans le cadre de cette étude n'ont pas été révisés pour tenir compte des produits obtenus).

Toutefois, certaines perspectives d'application de ces données sont d'ores et déjà notées au niveau du PNOD. Une carte de référence sur l'évolution de la végétation et donc de l'habitat de la faune (comparée à une autre plus récente) a permis d'identifier les milieux menacés par l'invasion des plantes aquatiques, de faciliter le dénombrement de la faune et de déterminer les dispositions à prendre dans le cadre du plan de gestion. Enfin, elle constitue aussi un important outil de communication en servant de guide aux touristes.

6.1.2. Produit 1.2 : la VET des SEF est évaluée.

L'évaluation de la VET des forêts de Mahon - Bakor dans la région de Kolda n'a pas été réalisée. Toutefois, elle a fait l'objet d'hypothèses en raison des données insuffisantes sur certaines valeurs spécifiques telles que celles de régulation, culturelle et de soutien. Il s'agit de documenter ces hypothèses en vue de les vérifier.

Les résultats obtenus en termes de détermination des valeurs spécifiques des SEF n'ont pas été valorisés à travers leur intégration dans le plan d'aménagement initial de la forêt de Mahon - Bakor, qui va faire l'objet d'une application sans modifications. Les modalités de paiement des SEF proposées dans le cadre de l'étude en question n'ont pu être intégrées dans le dispositif législatif et règlementaire et font donc encore l'objet d'une simple recommandation.

I

6.1.3. Produit 1.3 : Le renforcement de capacités des parties prenantes sur la connaissance des SEF est réalisé.

Le produit attendu est l'amélioration des connaissances individuelle, institutionnelle et systémique des différentes parties prenantes sur les SEF, de manière à garantir une gestion durable. Plusieurs outils ont été élaborés dans ce sens :

- La formation :

La formation sur la thématique des SEF et leur articulation avec les changements climatiques, d'une part et les perspectives de leur valorisation économique, d'autre part, constitue un acquis considérable. Mais l'impact de cette formation reste limité, par le nombre restreint d'agents bénéficiaires directs ; l'absence ou l'insuffisance de supports pédagogique et didactique adaptés à chaque catégorie d'acteurs ; l'inexistence d'un dispositif de formation continue permettant une démultiplication de la formation (formation de formateurs, guides pédagogiques et didactiques, sites de démonstration…). Les formations sont en effet faites de manière dispersée, sans cohérence et articulation dans le cadre d'un tronc commun et en l'absence d'un point d'ancrage devant jouer le rôle de mémoire institutionnelle et pédagogique qui aurait pu être le Centre Forêts. Ce qui se traduit par une dilution de la formation et du coup une faible application.

Il s'agit de développer une mémoire institutionnelle pour le projet par la capitalisation de la documentation existante. A ce propos, le Centre Forêt pourrait apporter une contribution importante avec notamment ses capacités d'archivage et de diffusion de la documentation. Pour faciliter une telle tâche, des résumés des rapports et des guides relatifs à la formation doivent être élaborés et vulgarisés.

- Les études

La plupart des études réalisées ont fourni des situations de référence très utiles. Mais, elles sont globalement inachevées pour permettre l'intégration des données recueillies dans les politiques, stratégies et procédures du pays. Cependant, certaines d'entre elles ont fait déjà l'objet d'un début d'exploitation. C'est le cas notamment de « l'étude sur les conditions et les tendances des écosystèmes forestiers » qui a été exploitée au niveau du Parc de Djoudj.

- Les textes élaborés (Statuts, chartes…)

Le statut de RB de la réserve du Ferlo a été élaboré de manière participative et adopté dans le cadre du projet. Par ailleurs, une charte consensuelle de co – gestion participative de la RB a été adoptée pour mieux impliquer les populations locales aux côtés des autres parties prenantes (Autorités administratives et locales, populations, catégories socio – professionnelles, CL, privés, etc.). Cependant, depuis l'adoption de la RB, aucune disposition n'a été prise dans le sens de son opérationnalisation, en particulier la traduction du nouveau statut dans l'arsenal juridique et règlementaire.

- La documentation produite :

Des rapports existent ainsi que des cartes qui constituent des outils importants de gestion des SEF pour peu qu'ils soient disponibles auprès des véritables utilisateurs (qui ne sont pas seulement les concepteurs). Malheureusement, ces documents sont très

I

faiblement vulgarisés au point que l'UCP elle – même ne dispose pas de toute la documentation élaborée dans le cadre du projet. Par ailleurs, au niveau de la formation, très peu d'outils pédagogiques et didactiques sont disponibles pour servir de supports à la formation continue et à la diffusion des connaissances en direction des parties prenantes destinataires effectives et potentielles.

- L'information, le plaidoyer et la communication :

La plupart des IREF, des ARD et des CL visitées dans les cinq régions de Kolda, Tamba, Matam, Thiès et St – Louis ont en commun une certaine méconnaissance du projet, à fortiori pour les populations locales des sites du projet (Bagadadji, Djénoudiala, Ranérou, Djoudj, Ndémène). Ce qui dénote d'un manque de sensibilisation et de communication. qui est certes de la responsabilité du projet, mais aussi des IREF qui avaient en charge cette activité au niveau tant interne à l'inspection qu'auprès des partenaires que sont les ARD et les populations locales.

Certes les mutations opérées au niveau des agents ayant suivi le projet, ainsi que le départ de certains à la retraite peuvent expliquer en partie cette situation. Mais cela ne saurait justifier la méconnaissance du projet par les autres membres des inspections et les partenaires sensés contribuer activement à sa mise en œuvre. En effet, les projets partageant les mêmes sites que le PASEF tels que le PGIES ou le PROGERT n'ont pas davantage contribué à sa vulgarisation, en l'absence certainement d'une programmation commune de leurs activités, singulièrement dans les domaines de la sensibilisation et de la communication.

- La Sensibilisation :

Les voyages d'études organisés d'un site à l'autre pour permettre de visualiser des activités de valorisation des SEF et promouvoir les échanges d'expériences ont suscité bien des espoirs pour les populations locales. Mais aucune mesure d'accompagnement consécutive n'a été prise au niveau local par le projet pour aider les populations à reproduire les modèles de bonnes pratiques visualisés sur les sites de démonstration.

Au total, ces différents produits et activités qui concourent pourtant de manière directe ou indirecte à l'obtention de cet effet ont été réalisés par divers acteurs sans aucune coordination et cohérence d'ensemble.

6.1.4. Produit 1.4: Les forces motrices de la dynamique des SEF sont caractérisées.

« L'étude sur les forces motrices de changements des SEF » est le constituant phare de ce produit. Cependant, les données recueillies ne sont pas encore intégrées dans la comptabilité nationale. En effet, les concepts utilisés ne s'insèrent pas dans la nomenclature de la comptabilité nationale et n'entrent donc pas dans le calcul du PIB. L'on peut cependant s'interroger sur la non prise en compte de cette réalité par l'ANSD au moment de réaliser cette étude. Toutefois, les données thématiques obtenues peuvent être exploitées par la Division des comptes nationaux dans les comptes satellites environnement et tourisme qui sont transversaux.

Il est possible d'adjoindre à cette étude plusieurs autres réalisées par d'autres parties prenantes dont la coordination avec l'ANSD aurait pu définir un « package » commun pour contribuer à l'atteinte du produit final recherché. Il s'agit entre autres de :

I

- L'étude de cas pour la mise en place d'une base de données sur les relations migrations – vulnérabilité et environnement dans les sites du PASEF (OIM) ;
- La caractérisation du plan d'aménagement des forêts classées de Mahon – Bakor (ONUDI) ;
- La description forestière et du cadre socio – économique de la zone d'étude des forêts classées de Mahon – Bakor (ONUDI) ;
- Les investissements privés dans le sous – secteur forestier -atouts et contraintes (FAO) ;
- Les petits métiers forestiers (FAO) ;
- La formulation de micro – projets en gestion des services des écosystèmes forestiers (UCP) ;
- L'étude sur le système d'information (UCP) ;
- L'analyse Globale de la Vulnérabilité, de la Sécurité Alimentaire et de Nutrition (AGVSAM -PAM).

Ces différentes études pourtant complémentaires et normalement séquentielles sont réalisées, sans liens entre elles, entraînant ainsi des redondances là où une complémentarité réelle aurait permis d'améliorer la qualité du produit attendu et de rationaliser les coûts.

6.1.5. Produit 1.5 : Les scénarii des changements climatiques de l'EM sont contextualisés.

Ce produit n'a pas été réalisé en l'absence des scénarii des changements climatiques de l'EM qui devaient être, semble – t – il fournis par le PNUE.

Conclusion partielle

Les résultats de l'effet 1 du projet sont globalement satisfaisants, car ils fournissent des informations utiles sur les concepts de SEF, les outils et méthodologies d'évaluation et des produits intermédiaires. Ces derniers doivent en effet être peaufinés pour déboucher sur des mécanismes opérationnels de prise en charge des SEF dans les politiques, stratégies, directives et procédures des institutions. Il reste en effet à déterminer l'exploitabilité des produits obtenus, qui se fonde sur leur validité scientifique (fiabilité), leur réponse à des besoins identifiés par les utilisateurs (pertinence), les effets liés à leur application (Effet 2) et surtout leurs impacts potentiels sur l'amélioration de la gouvernance environnementale et des conditions de vie des populations (Effet 3).

6.2. EFFET SPECIFIQUE 2 : Mettre en place un modèle participatif de gestion et de valorisation équitable des SEF en vue de l'intégration des VET dans la politique fiscale.

Critère d'évaluation : L'Effet 2 est basé sur l'insertion des produits obtenus dans les politiques, stratégies, textes, procédures et pratiques. Il s'agit d'évaluer le niveau de réalisation des produits qui en découlent.

I

Tableau No.2 : Produits de l'effet spécifique 2 : présentation et commentaires

Produits attendus	Indicateurs	Acquis	Insuffisances	Perspectives
Produit 2.1 : Un système fiscal intégrant la VET des SEF est développé.	***Nombre de textes de lois proposés relativement à la fiscalité environnementale** ***Nombre d'Actes administratifs pris par les autorités locales***	Etudes réalisées sur les modalités de paiement des SEF et sur le système d'écotaxe.	Les données fournies par ces études n'ont pas été intégrées dans le système fiscal.	La détermination de la VET doit être finalisée pour son intégration dans le système fiscal.
Produit 2.2 : Une approche pilote participative de création d'une RB tenant compte de la VET des SEF est développée.	***Nombre de documents méthodologiques produits** ***Nombre d'ateliers relatifs à la RB tenus***	La RB a été créé sur une base participative impliquant les diverses parties prenantes aux niveaux national, régional et local.	La RB ne tient pas compte de la VET qui n'a pas fait l'objet d'une étude dans le cas de la réserve.	La VET doit être intégrée et prise en compte dans l'évaluation des SEF de la RB.
Produit 2.3 : Un système de redistribution équitable des recettes issues des SEF est développé.	***Nombre de protocoles, mesures relatifs à la répartition** ***Niveau de satisfaction des parties prenantes sur la redistribution des recettes des SEF** ***Existence d'une grille de répartition validée** ***Nombre d'ateliers de formation tenus***	Une étude sur les modalités de redistribution des recettes fiscales a été faite.	Il s'agit de recommandations non encore intégrées dans le système fiscal pour leur mise en œuvre.	Profiter de la réforme en cours des différents codes (forestier, environnement et protection de la faune) pour les intégrer.
Produit 2.4: Le renforcement de capacités des parties prenantes sur la gestion des SEF est réalisé.	***Nombre de bénéficiaires de renforcement de capacités** ***Nombre de thèmes abordés durant le renforcement de capacités** ***Part du budget alloué au renforcement de capacité***	Plusieurs activités de Renforcement de Capacités comme des formations, des études ou la production de documents ont été menées dans ce sens.	Les bénéficiaires des programmes de Renforcement de Capacités sont en nombre limité et la production documentaire du projet n'est pas disponible.	Capitaliser les informations sur le projet et en faire une large diffusion, formacontinue, élaboration et diffusion de guides et de normes.

6.2.1. Produit 2.1 : Un système fiscal intégrant la VET des SEF est développé.

Le préalable à la mise en place d'un nouveau système fiscal est la détermination de la VET et son intégration comme base de fixation des redevances et taxes. Il s'agit de passer de l'évaluation forfaitaire qui est la base de la fiscalité actuelle à une évaluation plus précise, indiciaire ou réelle.

I

Différentes études ont été réalisées dans cette perspective. Il s'agit notamment de :

- L'étude sur la définition des modalités de paiement des SEF (fiscalité forestière) ;
- L'étude relative à la Proposition d'un système d'écotaxe applicable aux services des écosystèmes forestiers au Sénégal (PNUE).

Ces études fournissent des indications sur les modalités de détermination des assiettes, des redevances et taxes forestières, leur liquidation, leur recouvrement et leur redistribution aux ayant – droits, parmi lesquels les CL gestionnaires des ressources forestières.

Il reste que ces études ne permettent pas, à ce stade, l'atteinte du produit attendu. Elles constituent des produits intermédiaires ou des inputs pour le nouveau système fiscal, en l'absence de détermination précise de la VET qui reste encore au stade d'hypothèses de travail. C'est ainsi que :

- Le code forestier, celui de la chasse et de la protection de la faune, ainsi que le code de l'environnement n'ont pas intégrés les nouveaux concepts de SEF et leurs implications au plan législatif et règlementaire pour assurer les changements de procédures nécessaires à l'application des nouvelles dispositions préconisées par le projet PASEF ;
- Le système d'écotaxe préconisé par le projet n'est pas encore intégré dans les dispositifs fiscaux du pays.

6.2.2. Produit 2.2 : Une approche pilote participative de création d'une RB tenant compte de la VET des SEF est développée.

Le statut de la RB de la réserve du Ferlo a été élaboré suivant une approche participative, fondée sur une concertation et une collaboration étroites entre les différentes parties prenantes (populations locales, autorités administratives, CL, certaines agences du SNU comme l'UNESCO et le PNUD, etc.).

Toutefois, ce statut ne tient pas compte de la VET qui fait encore l'objet de recherche. Par ailleurs, aucune disposition nouvelle n'a été mise en place pour prendre en charge la nouvelle donnée que constitue l'érection de la RB. Le plan de gestion n'est pas encore adopté et les ressources financières nécessaires à sa mise en œuvre manquent.

Des dispositions urgentes doivent être prises pour entretenir la motivation des acteurs sur le terrain à travers des mesures d'accompagnement telles que : (i) La mise en place d'un dispositif de co – gestion ; (ii) L'amélioration des moyens d'existence durable comme des activités d'AGR. (Celles – ci doivent cependant être directement liées à la GRN) ; (iii) L'adoption consensuelle d'un plan de gestion commun et d'une charte complétés par un pancartage adéquat et un plan de communication adapté pour matérialiser le nouveau découpage ; (iv) La saisie des opportunités de financement offertes par les futurs projets PGIES, GIRMAC, Biodiversité, par la fiscalité locale, le système d'écotaxe ou encore les possibilités qu'offre l'entité « Entente Ferlo », dans le cadre de la coopération sud - sud.

6.2.3. Produit 2.3 : Un système de redistribution équitable des recettes issues des SEF est développé.

Ce produit reste fortement dépendant de la mise en place du nouveau système fiscal et surtout du nouveau mode de redistribution des recettes fiscales, qui doit dorénavant définir une clé de répartition entre l'Etat et les CL gestionnaires des ressources forestières.

I

Les différentes études évoquées ci – dessus ont largement développé les modalités d'atteinte de ce produit. Leur application reste cependant soumise à la réforme du système fiscal actuel, qui fait encore défaut.

Conclusion partielle

Les produits mis à disposition des différentes institutions nationales ont certes permis de se familiariser avec des concepts, des méthodologies et de dégager des tendances dans l'évolution des SEF, mais n'ont pas fait l'objet d'intégration dans les politiques et les stratégies nationales de gestion de l'environnement et des ressources naturelles. Dans certains cas, la principale contrainte à la valorisation des résultats obtenus reste leur connaissance par les utilisateurs potentiels. Dans d'autres cas, il a souvent manqué des données complémentaires permettant de systématiser les informations et de les valider scientifiquement pour en faciliter l'appropriation par les diverses institutions. Par ailleurs, ces dernières ne disposent pas toujours des compétences techniques pérennes et des outils méthodologiques requis permettant de poursuivre les investigations dans un domaine encore relativement neuf et inexploré. Enfin, les difficultés à mobiliser les ressources financières et la durée relativement courte du projet n'ont pas favorisé l'implantation durable des activités au sein d'institutions intervenant dans des domaines aussi stratégiques, qui exigent des réformes importantes et un temps d'adaptation relativement long.

6.3. EFFET 3 : Assurer une gestion réussie des objectifs du projet

Critère d'évaluation : L'Effet 3 est relatif à la gestion administrative et technique du projet d'une part et à la mise en place d'un plan de communication, dont il s'agit de mesurer l'effectivité.f

Tableau No.3 : Produits de l'effet spécifique 3 : présentation et commentaires

Produits attendus	**Indicateurs**	**Acquis**	**Insuffisances**	**Perspectives**
Produit 3.1 : La gestion technique administrative est assurée.	****Taux d'exécution financière -Taux d'exécution technique *Taux d'exécution budgétaire***	La gestion du projet est conforme aux procédures en vigueur dans la modalité NEX avec 98% d'exécution financière.	Les difficultés de coordination et la diversité des acteurs et des procédures (DEX et NEX) ont limité son bon fonctionnement.	Privilégier la modalité NEX et mettre en place une cagnotte commune pour harmoniser les procédures.
Produit 3.2 : Un plan de communication est mis en œuvre.	****Nombre supports médiatiques diffusés *Nombre d'émissions radios-télévisions *Nombre d'actions de plaidoyers -***	Une étude a été réalisée dans ce sens.	Le plan de communication n'a pu être mis en œuvre, car l'étude en question n'a été réalisée qu'à la fin du projet.	Mettre en application le plan de communication pour favoriser la diffusion des résultats du projet.

I

6.3.1. Produit 1 : La gestion technique et administrative du projet est assurée :

L'UCP a apporté une contribution significative à la gestion du projet, à travers notamment :

- L'appui spécifique technique et logistique aux agences tant nationales que celles du SNU dans leurs interventions sur le terrain auprès des services techniques décentralisés, des CL et des populations locales ;
- L'organisation d'ateliers de formation et de réunions de sensibilisation des différentes parties prenantes aux concepts et méthodologies de détermination des SEF ;
- La réalisation d'études structurantes visant à améliorer les capacités des parties prenantes au projet (Etudes sur le système d'information d'une part et les micro – projets, d'autre part) ;
- Les efforts de coordination technique inter – agences des activités par l'organisation de réunions tournantes pour favoriser les échanges inter – agences ;
- Le suivi interne des activités des différentes parties prenantes et le rapportage auprès des organes de pilotage et de coordination comme le CPP, le CST, mais aussi le Secrétariat du Fonds OMD.

6.3.2. *Produit 2 : Un plan de communication est mis en œuvre.*

Le plan de communication n'a été élaboré que dans les deux derniers mois avant la fin du projet. Il n'a donc pas pu apporter la contribution attendue dans la diffusion des résultats du projet et dans les activités de plaidoyer auprès des décideurs. Cette lacune explique en grande partie le manque de visibilité du projet, tant au niveau national que local, auprès des principales parties prenantes. Elle risque aussi de constituer un handicap important dans la capitalisation de ses résultats et la perpétuation de ses activités au niveau des principaux bénéficiaires.

Conclusion partielle

La gestion du projet a été fortement handicapée par les difficultés de mobilisation des ressources dans des délais raisonnables ; le personnel restreint avec l'absence d'un véritable spécialiste en renforcement de capacités ; une coordination insuffisante entre les différentes parties prenantes tant à l'échelle nationale (CPP) que régionale et enfin une absence totale de mainmise sur les programmes des agences tant nationales que celles du SNU (dualité DEX – NEX), pourtant responsables de l'atteinte de produits importants, dont l'UCP est paradoxalement comptable en partie en tant qu'unité de gestion du projet.

I

6.4. EFFET GLOBAL : Contribuer à la réduction de la pauvreté à travers la conservation et la gestion équitable des services des écosystèmes forestiers.

<u>Critère d'évaluation</u> : L'Effet global recherché à travers le projet PASEF est la résultante de la capitalisation de tous les effets spécifiques 1, 2 et 3 du projet dont la finalité est de mettre en place un système de gouvernance environnementale performant, en vue de réduire la pauvreté et d'atteindre les OMD. Il s'agit d'en évaluer le niveau d'atteinte.

6.4.1. La contribution à l'atteinte des OMD

Il est attendu du projet qu'il contribue à l'atteinte de l'OMD 1 qui a pour finalité de : « Eradiquer l'extrême pauvreté et la faim » et en particulier la Cible 1 qui est la : « Réduction de moitié, entre 1990 et 2015, de la proportion de personnes dont le revenu journalier s'élève à moins d'un dollar E.U par jour ». Cet objectif s'inscrit dans le long terme sur une période de 25 ans et est largement dépendant des effets 1 (détermination de la VET) et 2 (Mise en place d'un modèle participatif de gestion et de valorisation des SEF) du projet. Or, ces deux effets intermédiaires devant contribuer à l'atteinte de l'effet global n'ont pas été obtenus par le projet, qui s'est déroulé sur une courte durée de 3 ans (de 2009 à 2012), avec des produits insuffisamment élaborés et/ou non intégrés pour l'atteinte des effets attendus.

6.4.2. La contribution à la lutte contre la pauvreté

La contribution du projet était aussi attendue dans l'Axe Stratégique N°1 du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD) articulé au DSRP : « Création de richesse et Lutte contre la faim pour un Développement Durable » et en particulier au niveau de l'Effet N° 1.6 : « La durabilité des moyens d'existence des groupes vulnérables et leur cadre de vie sont améliorés dans les zones de concentration du SNU à travers des actions de protection de l'environnement et de valorisation des ressources naturelles ».

Le projet a peu contribué à cet objectif à l'instar de l'OMD 1, car certains préalables qui conditionnent son atteinte n'ont pas été réalisés :

- Il n ya pas eu de véritables zones de concentration du SNU, du fait de la grande dispersion des interventions des agences sur divers sites et de la faible coordination de leur activités ;
- Des actions directes de protection de l'environnement sous l'impulsion du projet n'ont pas été notées, en l'absence d'application des données fournies par le projet dans les directives et les plans d'aménagement et de gestion des SEF ;
- La valorisation des ressources naturelles supposait la détermination de la VET, son intégration dans la fiscalité et la promotion d'un système d'écotaxe qui n'ont pas été entièrement réalisées.
- Les groupes vulnérables dans les sites spécifiques du projet et la question du genre n'ont pas fait l'objet d'une attention particulière ;
- La durabilité des moyens d'existence des groupes vulnérables n'a pu être assurée car elle était conditionnée à la promotion d'activités génératrices de revenu (AGR) liées aux SEF qui n'ont pas été mises en place.

I

6.4.3. La contribution à l'amélioration de la gouvernance environnementale

Pour l'atteinte de l'OMD 7 : « Assurer un environnement durable » et singulièrement sa Cible 9 : « Intégration des principes du développement durable dans les politiques, projets et programmes du pays et l'inversion de la tendance de perte des ressources de l'environnement » ; le projet a apporté une certaine contribution à l'amélioration de la gouvernance environnementale. Ainsi, des concepts ont été définis, des méthodologies élaborées et des outils esquissés dans une perspective d'amélioration des comportements et d'adoption de bonnes pratiques de gestion durable de l'environnement. Il reste à les mettre en œuvre pour certaines et à les finaliser pour d'autres, en vue de leur intégration dans les politiques et stratégies nationales et sectorielles (fiscalité notamment) pour une meilleure contribution de l'environnement au développement durable.

Conclusion partielle

Les effets attendus en termes d'amélioration des conditions de vie des populations locales et de lutte contre la pauvreté et la faim ne sont donc globalement pas perçus. Car, aucune disposition matérielle d'accompagnement n'a été prise pour organiser les populations vulnérables pour l'identification les différents SEF, leur exploitation et leur valorisation au plan économique.

6.5. Les principales difficultés et contraintes à la mise en œuvre du projet

- Le démarrage tardif, la faible durée réelle d'exécution et les objectifs ambitieux d'un projet pilote.

Le projet signé en 2008 n'a effectivement démarré qu'en 2009, soit près d'un an après. Sa durée d'exécution est de trois ans seulement pour un programme aussi ambitieux qui exige des réformes législative et règlementaire, des changements de comportement des populations locales et de méthodes des agents chargés de la gestion des SEF. Autant d'exigences qui dépendent en partie de décisions politiques qui transcendent largement le projet. Cela explique que les résultats du projet soient davantage concentrés dans l'effet spécifique 1, plus dépendant du projet lui – même, que dans l'effet spécifique 2 qui est plus stratégique et fortement soumis à des conditions externes.

- Une démarche classique pour un projet forestier atypique.

Dans sa démarche, le projet a manqué d'efficacité tant au niveau du plaidoyer en direction des décideurs (pour la prise en charge de l'objectif 2) qu'au plan de l'approche. Car, les produits obtenus ne sont pour la plupart pas directement utilisables pour l'atteinte des effets attendus. En effet, il a manqué une étape consistant à évaluer la validité des résultats obtenus à l'aune de leurs conditions et modalités d'utilisation. Ce qui aurait permis de faciliter l'insertion des résultats et aurait contribué à préparer l'après – projet, en assurant la durabilité des activités du projet. Ce qui suppose donc une approche bi – univoque allant de la réalité à conceptualiser en termes d'identification des besoins en renforcement des capacités (RC) d'une part, vers l'élaboration de plans, programmes et méthodes de RC en réponse directe aux besoins exprimés, d'autre part.

A titre d'illustration, la détermination de la VET est une donnée de base pour la réalisation de plusieurs produits et l'atteinte des principaux effets attendus. Or, aucune articulation ni chronologie séquentielle n'a été formellement établie pour corréler la

I

contribution des différentes parties prenantes à sa formulation, d'une part et à son intégration dans les autres produits en vue de l'atteinte de certains effets, d'autre part.

- Les procédures : les lenteurs dans la mise en œuvre

Des procédures longues et souvent complexes ont constitué un handicap important dans la mise en œuvre des activités du projet. Elles ont entraîné des prolongations de contrat sans frais et retardé du coup l'obtention de résultats. Il s y ajoute les difficultés à concilier les calendriers budgétaires, les périodes de reddition des comptes et la mobilisation des ressources financières en l'absence d'un manuel de procédures commun pour harmoniser les deux modalités DEX et NEX. Ce qui aurait facilité la mise en œuvre du projet, à défaut d'un système de cost – sharing qui aurait permis à une agence leader de gérer les fonds dans une cagnotte commune et de rendre compte.

- Les ressources humaines

Le personnel des agences du SNU a été impliqué tantôt à titre permanent (staff de l'agence peu disponible pour le projet) ; tantôt à titre partiel (consultants internationaux et nationaux à présence limitée). Cette situation a eu pour conséquences de réduire l'ancrage du projet dans ces institutions dont la plupart ne disposent plus d'une mémoire institutionnelle pouvant garantir la durabilité des résultats au sein des structures considérées ;

Le personnel des agences nationales n'a pas toujours disposé de l'expertise nécessaire sur les questions d'économie environnementale, d'évaluation des écosystèmes ou encore d'intégration des données environnementales dans la comptabilité nationale ;

Le personnel du projet a souffert de sa taille réduite au regard de l'immensité du domaine à traiter. L'absence en particulier d'un spécialiste en renforcement de capacités en appui à l'expert en suivi – évaluation a constitué un handicap certain, pour un projet dont c'était la principale activité ;

Le personnel des partenaires techniques (Directions, Inspections, Projets….), insuffisamment pénétré des questions d'évaluation des écosystèmes et encore moins d'économie environnementale n'a pas pu apporter l'appui technique complémentaire attendu.

- La coordination

Le montage institutionnel du projet s'est traduit par un émiettement des rôles et responsabilités entre plusieurs parties prenantes rendant ainsi difficile la coordination des interventions ;

La coordination avec les agences du SNU a souffert de l'absence de visibilité sur leur programme, leur budget et les calendriers d'exécution de leurs activités. D'autant que certaines d'entre elles ne participaient pas toujours aux réunions de coordination initiées par l'UCP ou aux activités des organes de coordination (CPP et CST). C'est ainsi que l'expert du PNUE bien qu'installé dans les mêmes locaux que l'UCP avait son propre programme parallèle à celui de l'UCP et son propre calendrier d'exécution avec son propre budget ;

La coordination avec les agences nationales a été limitée par le fait que l'UCP n'a eu aucun pouvoir de contrôle sur elles, car elles ont contracté directement avec le PNUE ;

I

La coordination avec les structures nationales d'appui technique (DEFCCS, IREF, DPN, Projets) a été plus aisée du fait que des protocoles d'accord étaient signés entre l'UCP et certaines de ces structures, en vue de fournir certaines prestations de services ;

La coordination au niveau régional est apparue insuffisante en l'absence d'animation des structures mises en place à cet effet.

Ces différentes contraintes s'expliquent en grande partie par l'ancrage du CPP au niveau d'une direction technique pour un projet d'une telle envergure nationale, impliquant plusieurs ministères et divers partenaires à l'échelle internationale. Ce qui pose en effet le problème du respect du parallélisme des formes et donc de la représentativité institutionnelle de ce CPP.

- La communication et le plaidoyer

Le projet a manqué de visibilité en l'absence d'une communication adéquate et d'une diffusion appropriée de ses résultats auprès des parties prenantes cibles. D'où, la difficulté à faire un plaidoyer en faveur de la capitalisation de ses résultats. Une étude sur la communication visant à corriger cette lacune a bien été élaborée, mais trop tardivement (à la fin du projet) pour pouvoir apporter à temps les correctifs nécessaires.

- La prise en compte des groupes vulnérables et de la dimension genre

Il n ya pas eu de programmes spécifiques en direction de ces groupes ou de l'approche genre. Le PAM qui était appelé à fournir des données sur la vulnérabilité dans les sites du projet ainsi que l'OIM dans le cadre des liens vulnérabilité – environnement – pauvreté n'ont pas restitués les données recueillies, ni proposés des programmes de prise en charge dans ce sens.

- La finalisation du projet

Le sentiment que « le projet s'est terminé en queue de poisson » évoqué par plusieurs parties prenantes illustre les difficultés liées à la finalisation du projet. En effet, aucune disposition n'a été prise pour préparer l'après – projet, donnant ainsi un goût d'inachevé, avec pour principale conséquence l'impréparation des parties prenantes à assurer la relève du projet et à capitaliser ses résultats. Car, il faut noter que :

- Plusieurs études réalisées ne disposent pas de rapports finaux, faute d'avoir fait l'objet d'une validation définitive par le Panel Scientifique d'une part et d'avoir été restitués auprès des principales parties prenantes et des bénéficiaires ;
- Le rapport final du projet n'est toujours pas disponible car non encore réalisé par un personnel désormais affecté à d'autres tâches, même si des assurances ont été données dans ce sens par le PNUD et la partie nationale.
- Aucun atelier de clôture du projet n'a été tenu, pour restituer les différents produits et faciliter leur diffusion auprès des parties prenantes et des bénéficiaires. L'UCP elle – même n'a pas pu disposer de certains documents élaborés par les agences ;
- Aucun mécanisme de financement durable pour poursuivre les activités du projet n'a été mis en place dans le sens de l'intégration des résultats dans les politiques et stratégies ;
- Aucun programme alternatif n'a été défini pour faciliter la prise en charge des produits intermédiaires du projet pour leur finalisation en vue de l'atteinte des effets attendus ;
- La mission d'évaluation s'est déroulée près de quatre mois après la fin du projet, bien après le départ de l'équipe du projet, rendant ainsi difficile l'accès à l'information et aux

I

résultats du projet. Or, selon le Secrétariat du F – OMD, l'évaluation était placée sous la responsabilité de la Coordination du SNU avec l'appui du PNUD qui devaient en assurer le financement et l'exécution bien avant la fin du projet prévue en septembre 2012. Il reste par ailleurs à produire le rapport final du projet qui en marquer la clôture opérationnelle.

Cependant, par delà les contraintes évoquées ci – dessus, des résultats importants ont été obtenus qui ne demandent qu'à être évalués qualitativement et quantitativement pour leur meilleure valorisation. Il reste à étudier les perspectives de durabilité de ces résultats et à formuler des recommandations dans ce sens.

6.6. DURABILITE

Elle s'analyse en termes de ressources et de potentialités de valorisation des résultats du projet à court, moyen et long terme :

- A court terme, il s'agit de déterminer l'utilisation actuelle des produits obtenus pour en évaluer les effets immédiats, en termes notamment de renforcement des capacités ;
- A moyen et long termes, la durabilité implique la capitalisation des résultats et leur intégration dans les politiques et stratégies pour garantir l'effet global de lutte contre la pauvreté à travers une bonne gouvernance environnementale.

- La validation et la diffusion des produits du projet

Malgré l'existence du Panel Scientifique, certains produits du projet n'ont pas été validés scientifiquement afin d'en préciser la portée et les limites pour une exploitation fiable. Car certains produits sont encore insuffisamment élaborés du fait, soit de données manquantes, non exhaustives ou dont l'exactitude n'est pas vérifiée ; soit de résultats difficilement extrapolables en raison de la faible représentativité des échantillons de base ayant contribué à leur élaboration. Par ailleurs, la diffusion des produits reste faible au point que leur appropriation par toutes les parties prenantes fait défaut. Dès lors, les possibilités de réplication des activités du projet en dehors des acteurs directement impliqués dans sa mise en œuvre sont limitées, en l'absence d'un dispositif de communication performant.

Les produits validés du projet doivent être vulgarisés sous forme de guides et de normes pour en faciliter la diffusion et l'utilisation par les différentes parties prenantes bénéficiaires, parmi lesquelles les techniciens des institutions impliquées et les CL.

- La planification et la programmation de l'utilisation des produits

Les produits obtenus ne sont pas encore intégrés dans les politiques, stratégies, plans et programmes. Pourtant, leur destination était bien précisée et certains utilisateurs qui en sont pour la plupart en même temps les concepteurs, bien identifiés. Néanmoins, les données recueillies fournissent des indices importants et des hypothèses de travail dans la perspective d'une amélioration de la gestion de durable des SEF et leur valorisation. C'est pourquoi, les investigations doivent être poursuivies à travers la prise en charge des activités complémentaires dans la planification et la programmation aux niveaux national et sectoriel.

Dans cette perspective, La Direction de la Planification et de la Veille Ecologique (DPVE) est appelée à jouer un rôle important dans le plaidoyer en vue de l'intégration de la problématique et des résultats du PASEF dans les plans et programmes du MEDD.

- La formation continue pour renforcer les capacités individuelles

I

La formation dispensée par le projet a permis de mieux percevoir la problématique de gestion des SEF et les opportunités liées à leur valorisation. Cette formation devra être davantage consolidée et diffusée. Le Centre Forêts, institution de recyclage des agents du MEDD, pourrait regrouper et capitaliser l'ensemble de la documentation relative au projet. Il pourra aussi assurer la formation continue par la définition de curricula et de modules comme supports pédagogiques et didactiques pour la dissémination de la formation auprès des bénéficiaires.

- Le financement durable pour garantir la poursuite des activités :

La Direction du Partenariat et des Financements Verts, la DCEF, les CL entre autres pourraient aussi apporter une contribution dans la recherche de financement à travers la coopération bilatérale et multilatérale avec l'appui des PTF.

- Le Budget Consolidé d'Investissement (BCI), pourrait permettre de finaliser et de consolider certains résultats par un apport de ressources sur une période d'au moins deux ans, afin d'organiser les bénéficiaires pour prendre la relève ;
- Le partenariat public – privé pourra être développé par des conventions de concession de certains SEF spécifiques dans la perspective de leur valorisation économique ;
- Les financements innovants tels que l'écotaxe ou encore le paiement des services des écosystèmes à côté des fonds spécifiques comme le REDD ou les trusts funds sont aussi une opportunité à développer pour matérialiser les effets attendus du projet, en matière de valorisation des SEF ;
- Les PTF sont eux aussi appelés à renforcer la durabilité des résultats du projet en les intégrant dans leurs programmes actuels et à venir.

- L'opérationnalisation des résultats du projet :

Au niveau stratégique national :

Les résultats du projet sont insuffisamment pris en compte dans les politiques et stratégies nationales. Ils doivent donc être intégrés dans (i) la comptabilité nationale ; (2) la fiscalité ; (3) dans la politique de décentralisation et la fiscalité locale pour leur application.
Par ailleurs, les structures directement utilisatrices des résultats (DEFCCS, DPN, Agences nationales, ARD,…) doivent les intégrer dans une division opérationnelle pour bien les capitaliser et garantir leur utilisation dans leurs procédures ordinaires d'intervention. Il s'agit d'assurer une mémoire institutionnelle pour garantir la durabilité des résultats.

Au niveau régional et local :

Les résultats ne sont pas intégrés dans les directives, les PTA, les PDRI, les PDL et les chaînes de valeurs des parties prenantes opérationnelles. Pour assurer la durabilité, il faut identifier des zones d'opérationnalisation tests dans les différentes zones agro – écologiques du pays, abritant des écosystèmes spécifiques (bassins versants, mangrove, parcs, réserve, forêt,…). Il s'agit ensuite de déterminer de manière plus précise les divers SEF spécifiques à chaque site et de dérouler les mécanismes nécessaires à leur intégration dans les plans et programmes locaux, d'une part et leur valorisation économique en rapport avec les collectivités locales, d'autre part. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de l'étude sur les micro – projets déjà réalisée par le projet dans ses différents sites, où les divers résultats du projet pourront être intégrés et opérationnalisés pour aboutir enfin au « ONE UN » et surtout au « Delivering as One » et fournir ainsi un modèle réplicable.

I

Conclusion partielle : Efficacité du projet

La valorisation des SEF s'inscrit dans la gouvernance environnementale qui implique outre le sous – secteur forestier, d'autres domaines du développement rural (agriculture, élevage, pêche), les mines et carrières, le tourisme, le commerce ; mais aussi la décentralisation, la macro – économie et la comptabilité nationale. Or, l'inclination trop forestière du PASEF a eu pour conséquences de réduire la portée de la problématique, limitant ainsi l'atteinte des produits attendus et du coup l'efficacité du projet qui apparaît ainsi faible. Il est donc important d'envisager une prise en charge de la partie la plus essentielle qui reste l'insertion des résultats dans les politiques, stratégies, textes et procédures. A défaut, d'une seconde phase du PASEF, la problématique devra être prise en compte dans les projets en cours et à venir avec l'appui du PNUD et des autres agences du SNU ; mais aussi une contribution significative du Gouvernement. Ce dernier doit traduire son action en termes de planification stratégique, de programmation opérationnelle et de financement à travers ses mécanismes courants dans les différents secteurs concernés, suivant un dispositif de coordination qui pourrait être mis en place dans le cadre d'une stratégie de développement durable.

6.7. LECONS APPRISES

L'analyse comparative entre le PASEF et le Programme Nutrition – Enfants – Sécurité Alimentaire (NESA) qui sont financés dans le cadre du F –OMD et mis en œuvre selon la même démarche du « programme conjoint », fait apparaître un certain nombre de constats. Sur la base de cette analyse croisée et d'autres observations, les leçons suivantes ont été tirées relativement à l'approche « One UN » et au « Delivering As One » :

- Le pilotage

Le pilotage de ce type de projet, qui intervient dans des thématiques structurantes, mettant en œuvre plusieurs secteurs tant stratégiques qu'opérationnels, impliquant divers acteurs et nécessitant des arbitrages, doit être situé à un haut niveau de décision (au niveau ministériel au moins) pour faciliter la coordination.

- **La coordination**

La coordination au sein du SNU doit être assurée à travers un comité restreint composé des points focaux des différentes agences partenaires sous la présidence de l'Unité de Coordination du SNU. Ce comité se réunit régulièrement pour articuler les actions entre agences et favoriser la visibilité de leurs interventions. Le comité est membre du CPP et travaille ainsi étroitement avec la partie nationale pour définir les orientations, valider les Programmes d'Exécution Technique et Financière (PETF), approuver les comptes et les rapports finaux.

Le président de ce comité qui est le Représentant Résident du PNUD (en sa qualité de Coordonnateur du SNU) assure la co – présidence du CPP avec le Ministre de l'Economie et des Finances. Pour ce faire le dispositif institutionnel NEX en cours doit tenir compte de la spécificité des programmes conjoints, qui par delà le PNUD, impliquent diverses autres agences du SNU. Il s'agit à terme de définir une modalité qui permette de concilier les acquis du NEX avec les nouvelles orientations du SNU dans la perspective du « ONE UN » notamment, pour une amélioration des performances.

I

- L'existence préalable d'un programme national et d'un leadership national

L'appropriation du projet suppose l'existence préalable d'un programme national, avec la désignation d'un point focal national auquel le projet vient apporter un appui institutionnel. En effet, la création ex – nihilo d'un projet appelé à initier de nouvelles orientations stratégiques, sans un ancrage préalable dans les politiques, stratégies et procédures nationales en cours dans le pays pose le problème de son appropriation véritable et par suite de la capitalisation des résultats acquis.

- Le partenariat : L'approche programme

L'approche programme doit être privilégiée pour promouvoir : (i) La conciliation des objectifs des diverses parties prenantes ; (ii) L'harmonisation de leurs interventions ; (iii) La mise en synergie des moyens. Tout cela doit être traduit dans un document de projet cohérent avec un cadre logique bien articulé et des indicateurs objectivement vérifiables.

- Le montage financier

Il doit être fondé sur le cost – sharing avec la mise en place d'une cagnotte commune gérée par le PNUD en collaboration avec le Gouvernement selon la démarche NEX ; à charge pour le PNUD de rendre compte aux agences partenaires du système de l'utilisation des finances. (Ce qui suppose que ce dernier renforce ses capacités dans ce domaine).

- Les ressources

L'UCP doit regrouper l'ensemble des ressources humaines, (experts permanents et consultants) mises à disposition pour la mise en œuvre du projet. Les fonctions d'exécution, de suivi, de coordination, de gestion administrative et financière doivent faire partie des rôles et responsabilités de l'UCP. Les ressources nécessaires à l'exécution des activités doivent aussi être mises à la disposition de l'UCP. Il s'agit en effet de lui donner les pouvoirs nécessaires à l'exécution du projet.

- La communication : plan et programme IEC

C'est une nécessité pour favoriser la visibilité du projet et garantir ainsi son appropriation et son succès. Il est nécessaire de combiner : (i) Le plaidoyer auprès des décideurs pour mettre en exergue le rôle structurant du projet, ses enjeux et ses implications aux niveaux sectoriel et global ; (ii) La communication **institutionnelle** pour promouvoir les échanges entre structures – **éducative**, pour renforcer les capacités des acteurs par l'éducation et la formation – **sociale**, en utilisant les relais fournis par les canaux locaux d'information pour mieux atteindre les cibles au niveau des communautés de base.

Ainsi, la démarche « ONE UN » qui se traduit par une pluralité d'intervention des agences du SNU, doit être complétée par le « Delivering As One » qui appelle une unicité des programmes fondée sur la conciliation des objectifs, l'harmonisation des interventions et la mise en synergie des moyens. **Ces différents éléments doivent être consignés dans les directives de mise en œuvre des programmes conjoints du F – OMD. Les perspectives sont bonnes, car d'ores et déjà, sur la base des leçons apprises, la coordination du SNU a initié six (6) programmes conjoints pour l'UNDAF 2012 – 2016.**

I

VII CONCLUSIONS

Elles référent aux critères de pertinence, de pertinence, d'efficacité et de durabilité.

- **Pertinence**

La pertinence du projet se mesure à travers à sa conformité par rapport aux politiques, aux besoins des bénéficiaires et aux principes de la programmation conjointe.

- Le projet est pertinent parce qu'il est aligné aux politiques, stratégies nationales et aux OMD ; il répond aux besoins et aspirations des bénéficiaires tant aux niveaux national, régional que local ; il est conforme aux principes du « ONE UN » et du « Delivering As One ».
- Le projet est utile, car la question de l'identification et de la valorisation des SEF est une préoccupation constante dans la gestion de l'interface entre la conservation de l'environnement et le développement durable.
- Le projet vient à son heure, car la promotion de l'économie verte et des emplois verts constitue une nouvelle orientation de la politique économique, en raison de son caractère structurant et des effets d'entraînement attendus sur plusieurs secteurs économiques.

Le projet est donc pertinent.

- Efficience

L'efficience se mesure à travers le rapport entre les méthodes et ressources utilisées, d'une part et les produits obtenus dans les délais impartis, d'autre part.

Les produits ont été élaborés de manière dispersée sans coordination et collaboration réelle entre les différentes structures. Ainsi, des études pourtant complémentaires et normalement séquentielles ont été réalisées séparément, sans un calendrier unique, entraînant parfois des redondances. Il s'en suit l'existence d'une pléthore de résultats intermédiaires sans aucun lien direct. Alors qu'une meilleure coordination et une répartition adéquate des ressources humaines et financières aurait pu permettre d'aboutir à des résultats finaux. C'est ce défaut d'efficience lié notamment à l'absence de visibilité avec la dualité DEX – NEX qui explique en grande partie les résultats globalement faibles du projet et la difficulté à les capitaliser et à les opérationnaliser avant la fin du projet.

L'efficience du projet est donc faible

- **Efficacité**

L'efficacité a été évaluée par rapport à la qualité et la quantité des produits apportés par le projet en réponse aux résultats attendus et exprimés dans les effet spécifiques 1 , 2, 3 et l'effet global.

L'effet spécifique 1 : Les résultats sont globalement satisfaisants, car la plupart des produits attendus ont été obtenus ; mais pour certains, la qualité est jugée globalement insuffisante. En effet, dans leur forme et leur contenu, certaines études sont incomplètes pour pouvoir répondre aux exigences de qualité nécessaires à leur intégration directe dans les politiques, stratégies et procédures pour lesquelles elles ont été élaborées. Si bien qu'en rapport avec l'effet spécifique 1, l'on peut considérer que l'efficacité du projet est mitigée.

I

L'effet spécifique 2 : L'efficacité du projet est faible, car les produits finaux attendus n'ont pas été atteints pour la plupart ou l'ont été insuffisamment. En effet, les produits intermédiaires mis à disposition des différentes institutions nationales n'ont pas été intégrés dans les politiques et les stratégies nationales. Ainsi, même le produit final relatif à la RB, dont le statut a été pourtant élaboré, n'a pas répondu à l'exigence de prise en compte de la VET, qui n'a pas été définie.

L'effet spécifique 3 : Si le projet a été bien géré aux plans administratif et financier, cela concerne essentiellement la modalité NEX, car la dualité DEX – NEX a limité ses performances et son efficacité. Tandis que l'absence d'un plan de communication performant a réduit sa visibilité et la diffusion de ses résultats qui constituent un outil indispensable pour un projet pilote.

L'Effet global

L'efficacité du projet est faible, car sa contribution à l'effet global de lutte contre la pauvreté à travers l'amélioration de la gouvernance environnementale est assez limitée. Il faut cependant noter que les produits élaborés ont fourni des informations importantes en matière de gestion durable des SEF, dans la perspective d'une amélioration de la gouvernance environnementale, qui constitue un levier important pour l'atteinte de l'effet global de lutte contre la pauvreté.

L'efficacité du projet est donc globalement faible.

Durabilité

Elle est fondée sur l'utilisation des produits du projet et leur réplication dans une perspective à long terme d'intégration dans les politiques et procédures nationales, mais aussi d'atteinte des objectifs globaux de réduction de la pauvreté et d'amélioration de la gouvernance environnementale.

- L'utilisation actuelle des produits du projet est faible, car les données nécessaires à leur exploitation dans les politiques, stratégies et procédures sont incomplètes pour certains ; tandis que pour d'autres produits, la faible diffusion ne permet pas leur exploitation.
- Les bénéficiaires comptent pour la plupart sur une seconde phase pour espérer satisfaire leurs attentes vis-à-vis du projet, ce qui traduit une faible durabilité.
- Les effets attendus tant aux niveaux spécifique que global ne sont pas atteints, d'autant que les produits devant y concourir sont insuffisants d'une part et faiblement capitalisés et diffusés d'autre part, pour espérer leur appropriation par les différentes parties prenantes.

La durabilité du projet est donc faible.

Au total, le projet est donc pertinent, mais a rencontré des contraintes dans la mise en œuvre qui ont plombé son efficacité. Celles - ci sont globalement inhérentes au caractère pilote du projet conjoint avec les difficultés de pilotage et de coordination des différentes interventions des parties prenantes. Il reste qu'en raison de l'importance stratégique de la problématique de gestion des SEF sur l'amélioration de la gouvernance environnementale et par suite sur le développement durable du pays, les résultats obtenus doivent être finalisés et capitalisés pour assurer leur durabilité, à travers notamment leur insertion dans les politiques et stratégies de développement du pays.

I

VIII RECOMMANDATIONS

Les recommandations proposées ont donc trait à la levée des contraintes et à la réalisation des perspectives pour permettre de capitaliser les résultats du projet, de les améliorer et d'en garantir la durabilité.

8.1. Recommandations générales (adressées à l'ensemble des parties prenantes)

Il est recommandé de poursuivre l'effort déjà entrepris pour éviter « l'énorme gâchis » que constituerait l'abandon des activités du projet à ce stade, au regard de son importance stratégique et des résultats importants déjà obtenus. Il s'agit d'améliorer la réflexion et de consolider les acquis à travers leur intégration dans les politiques, stratégies et procédures du pays, qui en constitue la finalité.

Les différentes parties prenantes doivent en effet se convaincre du caractère structurant de la problématique des SEF, dans les différentes composantes de la politique de gouvernance en général et environnementale en particulier. Car elle se situe à l'interface entre conservation et exploitation durables des ressources ; donc entre gestion des SEF, base de toute production et valorisation économique à travers les différents secteurs de l'économie nationale (industrie, mine, agriculture, élevage, commerce, finances publiques, fiscalité locale, décentralisation, lutte contre la pauvreté,…).

Dès lors, il est attendu de chaque partie prenante qu'elle joue, non seulement un rôle de plaidoyer, mais aussi et surtout d'animateur, dans le sens d'une meilleure intégration de cette problématique dans son secteur d'activités en vue d'atteindre l'effet global de : « Contribuer à la réduction de la pauvreté à travers la conservation et la gestion équitable des services des écosystèmes forestiers ».

8.2. Recommandations spécifiques

8.2.1. A l'Etat du Sénégal

A la primature : Il est recommandé la tenue d'un conseil interministériel sur la gouvernance environnementale, qui serait une bonne opportunité pour poser le débat et mettre en place les mécanismes de prise en charge de la problématique des SEF et de leur valorisation aux diverses échelles : nationale, régionale et locale et dans divers secteurs porteurs de l'économie nationale, dans la perspective du développement durable.
A ce propos, les démembrements de l'Etat suivants ont un rôle essentiel à jouer :

Au Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) : Il est recommandé à travers le BCI notamment d'apporter, en collaboration étroite avec le MEDD, une contribution à l'accompagnement des activités en cours de finalisation sur une période de deux ans au moins (à partir de 2013), pour permettre l'insertion des produits dans les politiques et stratégies nationale et sectorielle. **Il est aussi recommandé que le MEF, en tant que point focal du SNU, co - préside les comités de pilotage des projets/programmes conjoints, de manière à assurer une continuité dans ses missions de pilotage (DCEF), de suivi (CAP) et d'évaluation (DPN) des programmes du Gouvernement. Les attributions techniques seront alors assurées par le CTS présidé par le Ministère de tutelle du projet.**

I

Au Ministère de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD) : il est recommandé, dans la perspective d'une contribution de l'environnement au développement durable, de poursuivre les investigations sur les modes d'évaluation des écosystèmes et les outils d'estimation de leurs valeurs dans les différentes zones agro – écologiques caractéristiques du pays en vue de finaliser les résultats intermédiaires obtenus.

Le BCI 2013 d'un montant de 61 Millions de CFA (voir Annexe 6) qui a déjà été mis à la disposition du projet, pourrait être exclusivement utilisé pour cette activité.

En l'absence du personnel du projet, un Comité regroupant les différentes parties prenantes, dont le MEF, devrait aider à déterminer un programme alternatif d'utilisation des ressources en rapport avec les besoins de finalisation du projet. D'ores et déjà, la mission recommande certaines orientations :

- **la tenue d'un atelier national de restitution et de partage des résultats du projet, en perspective de leur valorisation et des activités à mener dans ce sens ;**
- **l'appui à la mise en œuvre du plan de gestion de la RB du Ferlo ;**
- **l'appui au Centre Forêts pour l'archivage des documents du projet et leur traduction en modules de formation continue et en guides pour la dissémination des résultats auprès des principaux bénéficiaires.**

Aux Agences Nationales (CSE, ANSD, DEEC) :

- **Le CSE :** Il lui est recommandé, dans le cadre des ses activités ordinaires, de jouer un rôle de coordination technique et d'animation scientifique en collaboration avec les autres parties prenantes pour poursuivre la réflexion sur les SEF qui constituent une thématique transversale et structurante qui implique plusieurs secteurs et acteurs.
- **L'ANSD** : Il lui est recommandé, dans le cadre de ses missions régaliennes, de poursuivre les investigations pour aboutir à l'intégration des données sur les statistiques environnementales dans les comptes nationaux et singulièrement pour le calcul du PIB national qui reste une des finalités.
- **La DEEC** : Il lui est recommandé de partir des outils déjà élaborés pour l'évaluation des services des écosystèmes, pour les élargir aux questions d'environnement urbain et d'établissements classés, pour mieux réguler l'utilisation des milieux récepteurs et leur appliquer un système d'écotaxe adapté.

Aux Agences Régionales de Développement et les Collectivités Locales

Il est recommandé l'intégration et la finalisation des résultats du projet dans les PRDI, les PLD et dans la fiscalité locale. Par ailleurs, l'ARD doit jouer un rôle de plaidoyer auprès des CL et un rôle de coordination entre les CL et les différentes institutions impliquées dans le processus d'opérationnalisation des résultats du projet.

8.2.2. A la Coopération Espagnole

Il est recommandé d'apporter un appui financier ponctuel à la mise en œuvre du plan de gestion de la RB du Ferlo, en accompagnement de la contrepartie de l'Etat pour l'année 2013 notamment.

8.2.3. Au Secrétariat du Fonds OMD

Il est recommandé d'utiliser les ressources financières restantes pour assurer une bonne fin au projet, en particulier pour la valorisation de la RB qui exige une capitalisation

I

rapide des acquis sous peine de les perdre. La problématique de poursuite des activités du projet doit être aussi prise en charge à travers d'autres initiatives en cours et à venir, à défaut d'une seconde phase du projet.

8.2.4. A la Coordination du SNU

Il est recommandé de capitaliser les leçons tirées des projets pilotes pour développer un modèle de projet conjoint susceptible de promouvoir le ONE UN et le Delivering As One. Il s'agit sur la base de la subsidiarité de promouvoir des programmes inter – agences dans des domaines spécifiques, où les agences bien choisies en fonction de leurs compétences, seront organisées en partenariat par pool (binôme, trinôme ou autres) entre elles et avec des agences nationales. Il est en effet essentiel, conformément au Document cadre du F –OMD, de déterminer au préalable un leader national et un leader du SNU qui devront travailler en synergie étroite.

8.2.5. Les agences du SNU

- **Au PNUE :** Il est recommandé de capitaliser les résultats provisoires obtenus, de les évaluer et de poursuivre son appui aux agences nationales impliquées dans la mise en œuvre du projet pour leur finalisation, en vue de leur insertion dans les politiques et stratégies nationales d'une part et leur opérationnalisation, d'autre part.
- **Au PNUD :** Il est recommandé, en collaboration avec les agences du SNU impliquées dans la gestion de la problématique des SEF, de poursuivre les activités du projet dans le cadre de l'UNDAF 2012 – 2016, dans la fenêtre « changements climatiques ».
- **A la FAO :** Il est recommandé en collaboration avec l'ONUDI, de poursuivre la réflexion sur la comptabilité environnementale qui est fortement dépendante de la détermination de la VET, en vue de son intégration dans la comptabilité nationale.
- **Au PAM :** Il est recommandé d'exploiter les résultats obtenus dans les sites du projet pour contribuer à l'amélioration des moyens d'existence durable des populations locales, dans le cadre des ses programmes Food for Work et Food for Asset pour les préparer à se prendre en charge.
- **A l'UNESCO :** Il est recommandé de renforcer son appui technique et financier aux parties prenantes gestionnaires de la RB pour assurer la mise en œuvre du plan de gestion de la réserve.
- **A l'ONUDI :** Il est recommandé de poursuivre la réflexion sur la définition d'un modèle de détermination de la VET, en collaboration avec la FAO, le PNUE et les parties prenantes concernées.
- **A l'OIM :** Il est recommandé d'insérer les données relatives aux relations migrations – vulnérabilité – environnement dans la politique nationale de gestion des phénomènes migratoires et d'initier des actions pilotes de mise en œuvre dans les sites du projet, en collaboration étroite avec les ARD et les CL.

8.2.6. Aux Partenaires Techniques et Financiers (PTF) : Il est recommandé, compte tenu de l'importance de la problématique des SEF et leur caractère structurant pour l'économie nationale, de l'inscrire dans leurs portefeuilles de projets et programmes, afin d'accompagner l'Etat du Sénégal dans la prise en charge de cette thématique importante.

I

ANNEXES

ANNEXE 1 : Extrait des Termes de référence de la mission d'évaluation

PHASES (NIVEAUX), CRITERES ET QUESTIONS D'EVALUATION

Les critères d'évaluation concernent les trois niveaux du projet conjoint à savoir la conception du projet, le processus de mise en œuvre et les résultats obtenus. Ainsi, les critères retenus sont les suivants :

1. Phase de conception :

- **Pertinence et cohérence**:

Elles permettent d'apprécier la justesse du projet par rapport au diagnostic ou encore à la problématique dégagée par rapport aux priorités en la matière, ainsi que l'agencement des actions, voire la stratégie menée en tenant compte des objectifs et du contexte. La pertinence est une mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention pour le développement sont conformes aux aspirations des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux OMD et aux politiques des partenaires associés et des donateurs. La mission devra ainsi vérifier la concordance du projet avec les besoins et les demandes des bénéficiaires, ainsi que sa conformité avec les orientations stratégiques et générales du pays.;

Plus spécifiquement, la mission devra répondre aux questions suivantes :

Dans quelle mesure la conception du projet et la stratégie des interventions pour le développement sont pertinents (Examiner les liens aux OMD, au PNUAD (UNDAF) par rapport aux priorités nationales, à la participation des intervenants et à l'appropriation nationale dans le processus de la conception ?

- ✓ Est-ce que la problématique du projet a été conceptualisée de manière claire ?
- ✓ Le programme conjoint répond-t-il aux préoccupations du pays dans le domaine de l'environnement ?
- ✓ Dans quelle mesure la programmation conjointe représentait-elle la meilleure solution pour relever les défis de développement énoncés dans le document de programme ?
- ✓ Dans quelle mesure ce programme a-t-il été conçu, mis en œuvre, suivi et évalué conjointement ?
- ✓ Dans quelle mesure les partenaires d'exécution participant au programme conjoint ont-ils apporté une valeur ajoutée pour résoudre les problèmes de développement énoncés dans le document de programme ?
- ✓ Si le programme a été modifié, les modifications reflétaient-elles les changements nécessaires ?
- ✓ Les indicateurs de suivi sont-ils assez pertinents pour mesurer les rendements et les résultats du projet conjoint ?

I

- ✓ Dans quelle mesure la stratégie de suivi-évaluation du programme conjoint était-elle utile et fiable pour mesurer les résultats de développement ?
- ✓ Dans quelle mesure le Secrétariat du F-OMD a contribué à élever la qualité de la formulation du projet conjoint ?

- **<u>Appropriation dans la conception</u> : une position effective de leadership des bénéficiaires (populations et autorités nationales et locales) sur les interventions en matière de développement.**

- ✓ Dans quelle mesure les objectifs, stratégies, les lignes d'action et activités du projet conjoint sont conformes par rapport aux Plans et Programmes nationaux, aux besoins identifiés (environnementaux et humains) et au contexte opérationnel de la politique nationale ?

- ✓ Dans quelle mesure les autorités nationales, locales et les bénéficiaires ont été associées au moment de la conception du projet ?

2. Phase de mise en œuvre

- **<u>Efficience</u> : Pour mesurer et apprécier les résultats ou effets obtenus par rapport ressources/apports (fonds, moyens matériels, financiers et humains etc, mis en œuvre), la durée etc. conformément aux normes requises.**

Elle permettra entres autres d'entreprendre une meilleure analyse des disparités majeures constatées entre les différentes Agences. C'est une mesure dans laquelle les ressources/apports (fonds, durée, ressources humaines, etc.) sont transformés en résultats.

Plus spécifiquement, la mission devra répondre aux questions suivantes :

- ✓ Quels ont été les progrès en termes financiers indiquant les fonds engagés et déboursés (montants totaux et pourcentage du total) par Agence ?
- ✓ Dans quelle mesure le modèle de gestion du projet conjoint (les ressources humaines et financières, la structure organisationnelle, le processus de prise de décisions dans la gestion, etc.) contribue-t-il à l'atteinte des résultats prévus ?

- ✓ Les méthodologies de travail, les instruments financiers, etc. sont-ils établis en commun par les agences et les programmes conjoints ?
- ✓ Dans quelle mesure la gouvernance du Fonds au niveau du programme (Comité de gestion du programme conjoint) et au niveau national (Comité national de pilotage) a-t-elle contribué à rendre le programme conjoint efficace et efficient ?

- **<u>Appropriation dans la mise en œuvre :</u> Renforcement de la position des bénéficiaires en tant que acteurs principaux et leaders dans les activités de développement ;**

I

- ✓ Dans quelle mesure la population cible et les participants se sont appropriés du projet en assumant un rôle actif ?
- ✓ Dans quelle mesure a-t-on mobilisé des ressources et/ou les contreparties nationales publiques/privées pour contribuer à l'objectif et produire les effets impacts du projet ?

3. Niveau des résultats

- **<u>Efficacité</u> : pour apprécier dans quelle mesure les activités du projet ont permis d'atteindre les résultats escomptés tels que mentionné dans le cadre logique;**

Plus spécifiquement, la mission devra répondre aux questions suivantes :

- ❖ Dans quelle mesure les objectifs ont-ils été atteints tout en prenant en compte les préoccupations des populations ?

- ❖ Le programme œuvre t-il pour l'atteinte des résultats escomptés en prenant en compte les aspirations des populations ? ;

Dans quelle mesure et de quelles manière le projet conjoint contribue t-il aux OMD au niveau local et dans le pays ?

- o Dans quelle mesure et de quelles manières le projet conjoint contribue t-il aux objectifs de la fenêtre thématique « *Environnement et Changement Climatique* » ?Dans quelle mesure la mise en œuvre d'un programme conjoint (groupe d'organismes,..) a-t-elle été plus efficace comparée au cas où les interventions auraient été exécutées par un seul organisme ?

- o Dans quelle mesure les agences participantes assurent-elles une coordination entre elles ainsi qu'avec le gouvernement et la société civile ?

- ✓ Y a t-il des mécanismes de coordination efficaces pour éviter la surcharge vis-à-vis des contreparties et des bénéficiaires ?

- ✓ A-t-on adopté les mesures les plus efficaces dans le contexte en question pour résoudre les problèmes liés à la dégradation de l'environnemental et des ressources naturelles?

- ✓ Quel type d'obstacles (administratifs, financiers et de gestion) le programme conjoint a-t-il rencontrés et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficacité ?

- ✓ Dans quelle mesure et de quelles façons l'évaluation à mi-parcours a-t-elle influencé le programme conjoint ? Était-elle utile ? Le programme conjoint a-t-il mis en œuvre le plan d'amélioration ?

- ✓ Dans quelle mesure les structures de gouvernance ont-elles œuvrées pour le développement, l'appropriation, l'unité dans l'action et ont-elles favorisé une bonne gestion, augmenté la production et les réalisations ?

I

- ✓ De quelle manière les mécanismes d'orientation, de coordination, de conseil et de suivi-évaluation ont-ils permis l'atteinte des objectifs ?

- ✓ Comment les stratégies de communication mises en œuvre ont-elles permis une meilleure visibilité du projet et aux parties prenantes une meilleure appropriation du projet ?

- ✓ Dans quelle mesure et de quelles manières le projet conjoint contribue t-il à améliorer l'application des principes de la déclaration de Paris et du programme d'action d'Accra ? (Analyser les politiques, budgets, conception et mise en œuvre du projet conjoint).
- ✓ Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il contribué à livrer les produits et à atteindre les résultats de développement initialement prévus/définis dans le document de programme ? « Analyse détaillée de 1) des activités planifiées et produits, 2) réalisation des résultats prévus ».
- ✓ Dans quelle mesure et de quelles manières le projet conjoint contribue t-il à réaliser les objectifs du principe « Unis dans l'action » au niveau national ?

- ✓ Le calendrier des produits établis est-il respecté ?
- ✓ Les produits générés sont-ils de la qualité requise ?
- ✓ Le programme fournit-il la couverture prévue aux bénéficiaires ?
- ✓ Quels sont les facteurs contribuant au progrès ou au retard dans l'obtention des produits et des résultats ?
- ✓ Dans quelle mesure le projet a-t-il apporté des mesures innovatrices dans la résolution des problèmes ?
- ✓ A-t-on identifié des expériences à succès ou des exemples reproductibles dans d'autres contextes qui peuvent être répandus ?
- ✓ Dans quelle mesure les comportements responsables du problème environnemental ont été changés ?
- ✓ Dans quelle mesure le projet conjoint a-t-il contribué à promouvoir le positionnement de la problématique environnementale dans l'agenda politique du pays ?
- ✓ Quelle est l'incidence différentielle et quels sont les types d'effets produits par le projet conjoint en ce qui concerne la population rurale ?
- ✓
- ✓ Dans quelle mesure et de quelles façons le programme conjoint a-t-il contribué à réaliser les objectifs du principe « Unis dans l'action » au niveau national ?
- ✓ Dans quelle mesure les questions liées à l'Equité et l'Egalité de genres, aux groupes vulnérables ont-elles été prises en compte par le programme ?

- **<u>Durabilité</u> : probabilité que les effets de l'intervention se prolongent sur le long terme. ,** Elle se traduira aussi par la manière dont les effets de l'intervention seront disséminés dans d'autres localités et sur le long terme. Les effets seront constitués par l'ensemble des changements constatés au niveau des bénéficiaires, et de l'environnement du projet et qui lui incombent.

  La durabilité pourra être appréhendée à travers l'appréciation de la durabilité des moyens d'existence des groupes vulnérables et de leur cadre de vie du point de vue de leur

I

amélioration dans les zones de concentration du Système de Nations Unies à travers des actions de protection de l'environnement et de valorisation des ressources naturelles ».

Plus spécifiquement, la mission devra répondre aux questions suivantes :

- ✓ Les prémisses nécessaires pour la durabilité des effets du projet sont-elles présentes ?
- ✓ Quels sont les contraintes majeures (liées à la durabilité) rencontrées et les solutions préconisées ?;
- ✓ Identifier les atouts majeurs ayant favorisé la mise en œuvre du programme.
- ✓ Dans quelle mesure les visions et actions des partenaires du projet conjoint coïncident ou diffèrent-elles?
- ✓ Le programme conjoint a-t-il pris en compte les questions liées à l'équité et l'égalité de Genre, aux groupes vulnérables (selon le sexe, la race, l'appartenance ethnique, le milieu d'origine, rural ou urbain,… des bénéficiaires)? Apprécier donc les efforts d'intégration de la dimension genre et de la prise en compte des groupes vulnérables dans la mise en œuvre et le fonctionnement du proje ;
- ✓ De quelle manière peut-on améliorer la gouvernance du projet conjoint afin qu'il ait davantage de probabilités d'atteindre la durabilité dans l'avenir ?
- ✓ Dans quelle mesure les organes de décision et les partenaires d'exécution du programme conjoint ont-ils pris les décisions et les mesures nécessaires pour assurer la durabilité de ses effets ?
- ✓ Identifier comme perspectives du programme, les axes de pérennisation et de capitalisation des acquis par rapport aux thématiques actuelles, de même que les sites prioritaires.

4. Au niveau local et national :

- ✓ Dans quelle mesure les institutions nationales et/ou locales soutiennent-elles le programme conjoint ?

- ✓ Ces institutions disposaient-elles des capacités techniques, financières et du leadership suffisants pour continuer à travailler avec le programme ou pour assurer son expansion et la pérennisation des avantages procurés ?
- ✓ Dans quelle mesure le programme conjoint pourra-t-il être reproduit ou disséminé au niveau national ou local ?
- ✓ Dans quelle mesure le programme conjoint s'est-il aligné sur les politiques publiques et stratégies nationales de développement et contribue t-il progressivement à la réalisation des OMD?

5. Au niveau régional

- ✓ Quelles sont les leçons apprises ou les bonnes pratiques observées pendant l'analyse d'évaluation et transmissibles à d'autres programmes ou pays?
- ✓ Dans quelle mesure et comment les projets conjoints contribuent à avancer dans la participation à la réforme des Nations Unies ?

I

ANNEXE 2 : Liste des institutions et des sites visités

Sites / Institutions	Noms	Institutions et fonctions
Région de Kolda		
IREF Kolda	Mr Momar Fall	Inspecteur
CR de Bagadadji	Mr Maciré Touré	Président
	Mr Bocar Baldé	Vice - président
ARD	Mr Ibrahima Diallo	Chef division Planification
Site de Bagadadji (GGF de Daka Barkédj)	Focus groupe populations	
Région de Tamba		
IREF	Mr Edouard Mansal	Inspecteur
ARD	Mr Sidy Coulibaly	Directeur intérimaire
Site de Djénoudjala	Focus groupe populations	
Région de Matam		
IREF	Mr Lassana Ba	Inspecteur
Réserve Ferlo Sud	Mr Moctar Bocar Sall	Chef de secteur
Chef secteur Elevage	Mr Hamadou Kanté	Chef de secteur
Site de Ranérou	Focus groupe populations	
Réserve Ferlo Nord	Mr Jacques Gomis	Conservateur
ARD	Mr Blaise Mbengue	Directeur
Région de St – Louis		
IREF	Mr Moussa Diop	Adjoint
ARD	Mr Diop	Responsable Environnement
Site du Parc National Djoudj	Mr Marone	Adjoint
Région de Thiès		
IREF	Mr Birame Dieng	Inspecteur
ARD	Mr Chérif Diagne	Directeur
Site de Ndémène	Focus groupe populations	
ONG ADT – GERT	Mr Seydou Diémé	Directeur
Niveau national		
UNESCO	Mme Coly	Assistante de programme
	Mme Colhin	Chargée de programme
	Mr Antoine Mbenque	Consultant point focal projet
PAM	Mr Kokou Amoussou	Chargé de programme
FAO	Mr Ousseynou Diop	Chargé de programme
ONUDI		
	Mme Louise Sarr	Chargée de programme
	Mr Mame Mory Diagne	Consultant point focal projet
OIM	Aucun interlocuteur	
PNUD	Mr Alioune B. Kaere	Chargé de programme

I

PNUE	Mr Wandji	Expert Economiste PNUE
La Coopération Espagnole	Mr Carlos Mme Mercedes Navarro	Point focal multilatéral Responsable de programme
Panel Scientifique	Mr El Hadji Sène	Président
<u>Agences Nationales</u> DEEC ANSD CSE	 Mr Baba Dramé Mr Mamadou Kane Fahd Ndiaye Mr Dièye Mme Seck	 Conseiller Technique Chef bureau comptabilité Chef division comptabilité Directeur technique Chef de programme
<u>Directions Nationales</u> DEFCCS DPN (MEDD) DPVE DCEF DI (CAP) Centre Forêts	 Aucun interlocuteur Mme Cdt Fatou Samb Mr Baidy Ba Mr Aboubacry Ndiaye Babacar Fall Mr Léon Diatta	 Point focal RB Directeur Chargé de programme Chargé de programme Directeur
<u>Projets</u> PGIES PROGERT Projet conjoint NESA	 Mrs Ibrahima Samb et Moussa Diouf Mr Ibra Sounkarou Ndiaye Mme Aminata Mbodji	 Nouveau et ancien Coordonnateurs Ancien coordonnateur Responsable
Comité de Pilotage de l'évaluation	Membres du Comité	
Ancienne Equipe du projet	Mr Sidiki Diop Mr Cheikh Ndiaye Mr Moctar Ndiaye	Coordonnateur Expert suivi – évaluation Responsable administratif
IREF Dakar	Mr Racine Diallo	Ancien coordonnateur CEPS

I

ANNEXE 3 : Documentation consultée

- Document-cadre MDG
- Cadre logique révisé et compte rendu de l'atelier de lancement du projet
- Document de Programme conjoint: cadre de résultats et cadre de suivi et d'évaluation
- Plan d'amélioration
- Rapport d'évaluation à mi – parcours
- Rapports trimestriels, annuels
- Plans de travail annuels
- Rapports de suivi semestriels
- Rapports de mission du Secrétariat
- Comptes rendus ateliers et réunions des comités des comités (CPP, CST, Panel scientifique)
- Résumé des cadres de S & E et des indicateurs
- Lignes directrices de mise en œuvre conjointes MDG-F
- Les rapports de mission du secrétariat -
- L'information financière (MDTF)
- Évaluations, analyses ou des rapports internes menés par le programme conjoint
- Rapports sur les Objectifs du Millénaire pour le développement
- Rapports sur la Déclaration de Paris et l'Agenda d'action d'Accra
- Rapports sur les principes du ONE UN
- Compte rendus réunions des comités de coordination (CPP, CTS, Panel Scientifique)
- Rapports et mémorandums Sénégal – Environnement (Secrétariat F – OMD)
- Rapports des différentes études produites par les parties prenantes (DEEC, ANSD, CSE, UNESCO, ONUDI, PAM, OIM, FAO, UCP, etc.) dont les études suivantes :
- Etude de cas pour la mise en place d'une base de données sur les relations migrations – vulnérabilité et environnement dans les sites du PASEF (OIM)
- Etude sur les modes de paiement des SEF - fiscalité (ONUDI)
- Caractérisation du plan d'aménagement des forêts classées de Mahon – Bakor (ONUDI)
- Les investissements privés dans le sous – secteur forestier – atouts et contraintes (FAO)
- Formulation de micro – projets en gestion des services des écosystèmes forestiers (UCP)
- Etude d'appui au Système d'Information sur la VET, le paiement des services des écosystèmes forestiers et la fiscalité (UCP)
- Plan de coopération de la réserve de biosphère du Ferlo (UNESCO)
- Proposition d'un système d'écotaxe applicable aux SEF au Sénégal (PNUE)
- Evaluation économique des écosystèmes forestiers et de leurs services : cas des forêts classées de Mahon – Bakor et produits forestiers dans la région de Kolda (DEEC/ PNUE)
- Etude sur les conditions et les tendances des écosystèmes forestiers (CSE / PNUE)
- Etude des forces motrices des changements des écosystèmes forestiers (ANSD/ PNUE)
- Analyse Globale de la Vulnérabilité, de la Sécurité Alimentaire et de Nutrition (AGVSAM) (PAM).

I

ANNEXE 4 : Liste des produits obtenus du projet

Activités	Produits
Formation :	Des séances sur les concepts de SEF et les approches sur la comptabilité environnementale, entre autres.
Etudes réalisées OIM	Etude de cas pour la mise en place d'une base de données sur les relations migrations – vulnérabilité et environnement dans les sites du PASEF (OIM).
ONUDI	*Etude sur les modes de paiement des SEF - fiscalité (ONUDI). *Caractérisation du plan d'aménagement des forêts classées de Mahon – Bakor (ONUDI). *Description forestière et du cadre socio – économique de la zone d'étude des forêts classées de Mahon – Bakor (ONUDI).
FAO	*Guide des interventions privés dans le sous – secteur forestier (FAO). *Les investissements privés dans le sous – secteur forestier – atouts et contraintes (FAO). *Les petits métiers forestiers (FAO).
UCP	*Formulation de micro – projets en gestion des services des écosystèmes forestiers (UCP). *Etude d'appui au Système d'Information sur la VET, le paiement des services des écosystèmes forestiers et la fiscalité (UCP).
PNUE	*Proposition d'un système d'écotaxe applicable aux services des écosystèmes forestiers au Sénégal (PNUE). *Etude sur la communication (PNUE). *Etude complémentaires (PNUE). Evaluation économique des écosystèmes forestiers et de leurs services : cas des forêts classées de Mahon – Bakor et de produits forestiers dans la région de Kolda (DEEC/ PNUE). *Etude sur les conditions et les tendances des écosystèmes forestiers (CSE / PNUE). *Etude sur les forces motrices des changements des écosystèmes forestiers (ANSD / PNUE).
PAM	*Analyse Globale de la Vulnérabilité, de la Sécurité Alimentaire et de Nutrition (AGVSAM) (PAM).
Autres documents élaborés	*Rapports d'ateliers et de séminaires. *Document de projet (PRODOC). *Rapports d'évaluation. *Plan d'amélioration. *Rapport du premier séminaire national sur la comptabilité environnementale (FAO).

I

	*Rapport du deuxième séminaire national sur la comptabilité environnementale (FAO). *Rapport sur la formation des parties prenantes locales par le biais de visites inter – villageoises (FAO). *Rapport de l'atelier de renforcement des capacités des élus locaux sur la décentralisation et la gestion des ressources naturelles (FAO). *Rapport final narratif (FAO)
UNESCO Textes conçus	*Plan de coopération de la réserve de biosphère du Ferlo (UNESCO). *Formulaire de proposition de la réserve de biosphère du Ferlo (UNESCO). *Charte locale consensuelle de la RB (UNESCO). *Document d'admission de la RB (UNESCO).
Outils de communication développés	
Sensibilisation :	Voyages d'études, séances de sensibilisation sur le terrain.
Opérationnalisation : mécanismes	Protocoles avec les partenaires techniques opérationnels (IREF, projets, agences nationales).

I

ANNEXE 5 : Les outils d'investigation

1. **Questionnaires Agences internationales**

- Les engagements pris par chaque agence dans la mise en œuvre du projet
    - Objectifs poursuivis
    - Activités menées
    - Délais impartis
    - Moyens mobilisés par rapport aux budgets initiaux
- Les niveaux d'exécution
    - Le taux de décaissement
    - Les résultats obtenus
    - Les contraintes dans la mise en œuvre de leurs programmes
- Les leçons tirées du programme conjoint,
- Les perspectives de durabilité et d'une seconde phase.

2. **Questionnaire agences nationales**

a) Protocole de coopération (Document de référence)

- Engagements de l'Agence Internationale (Financiers, techniques, délais d'exécution…) ;
- Engagements de l'Agence Nationale (Financiers, techniques, délais d'exécution, …) ;
- Engagements du projet (Financiers, techniques, délais d'exécution, autres).

b) Objectifs poursuivis par l'Agence

- A long terme (Objectifs de développement) ;
- A court et moyen terme.

c) Moyens mobilisés (Aux plans financier, humain, matériel et logistique, montants totaux) mobilisés.

d) Activités menées (Etudes, formation, réalisations, autres)

e) Résultats obtenus (Produits, effets, impacts potentiels – acquis et insuffisances)

f) Contraintes (Techniques, matériel et logistique, financière, autres)

g) Perspectives (Durabilité, poursuite des activités dans une prochaine phase)

3. **Guide d'entretien semi – structuré appliqué auprès du Comité de Pilotage et aux directions nationales et leurs démembrements régionaux**

- Missions assignées dans le cadre du projet (Conformément aux protocoles et / ou aux missions régaliennes)
- Activités menées (pilotage, réalisation, suivi, formation, animation – sensibilisation, …)
- Moyens mobilisés (humain, matériel et logistique, financier, autres)
- Résultats obtenus
- Acquis et insuffisances
- Contraintes
- Perspectives

I

4. **Guide d'entretien semi – structuré administré auprès des populations locales**

- Connaissance du projet
- Niveau d'implication dans la conception, la mise en œuvre et le suivi – évaluation des activités du projet
- Attentes vis-à-vis du projet (en rapport avec la situation de la zone et les engagements pris par le projet)
- Résultats perçus en rapport avec les attentes
- Contraintes notées dans la mise en œuvre du projet
- Perspectives (en termes de durabilité)

5. **Fiche d'interview**

- Statut au sein du projet ou d'une partie prenante au projet
- Activités au sein du projet
- Perception quant à la pertinence du programme conjoint, à l'efficience et à la qualité du suivi et de l'appui des diverses parties prenantes
- Acquis et insuffisances du projet
- Contraintes perçues
- Leçons tirées
- Perspectives

I

ANNEXE 6 : BCI 2013 du projet PASEF

ublique du Sénégal

euple-Un But-Une Foi

TABLEAU RECAPITULATIF PAR TITRE, CHAPITRE, ARTICLE, PARAGRAPHE ET LIGNE

Section: 56 Ministère de l'Environnement et du développement durable

Titre: 5 Investissements executés par l'état

Art.	Par.	Lig.	Libellés	Crédits Ouverts en LFI 2012 (1)	Loi de Finances pour l'année 2013 Services votés réévalués /Crédits de Paiement (2)	Mesures nouvelles/Crédits Paiement Nouv (3)	Total (4)=(2)+(3)
Chapitre: 82292067001 PROGRAMME NATIONAL DE GESTION DES ZONES HUMIDES DU SENEGAL				**PTIP:13061**			
23	1	1	Bâtiments administratifs à usage de bureau	0	0	0	0
23	4	9	Autres ouvrages et infrastructures	20 000 000	0	0	0
24	1	1	Mobilier matériel de bureau	5 000 000	0	0	0
24	2	1	Matériel informatique de bureau	2 000 000	0	0	0
24	3	1	Matériel de transport service et fonct°	16 000 000	0	0	0
24	4	9	Autres Matériel et outillages techniques	5 000 000	0	0	0
61	7	1	Frais de formation du personnel	13 000 000	0	0	0
62	1	4	Carburant	0	0	0	0
62	2	6	Entretien et réparation véhicules	5 000 000	0	0	0
62	3	2	Honoraires et commissions	10 000 000	0	0	0
62	3	5	Frais d'impression ou de publicité	5 000 000	0	0	0
62	3	9	Autres prestations de services	5 000 000	0	0	0
62	8	1	Frais mission intérieur du pays	2 000 000	0	0	0
62	9	6	Conférences, congrès, séminaires	2 000 000	0	0	0
62	9	9	Autres achats biens et services	3 000 000	0	0	0
TOTAL CHAPITRE 82292067001				93 000 000	0	0	0
Chapitre: 82293217000 GESTION INTEGREE DES ZONES COTIERES ETUDE APPROFONDIE ACTIONS PRATIQUES DE LUTTE/ADAPTATION CHANGEMENT C							
SE	S	U	Subventions	1 500 000 000	0	0	0
TOTAL CHAPITRE 82293217000				1 500 000 000	0	0	0
Chapitre: 82294095011 PROJET ACCC ADAPTATION CHANGEMENT CLIMATIQUE				**PTIP:13076**			
SE	S	U	Subventions	78 000 000	387 000 000	0	387 000 000
61	1	1	Soldes et accessoires	16 000 000	16 000 000	0	16 000 000
61	4	9	Cotisations sociales non ventilées	4 000 000	5 000 000	0	5 000 000
62	3	9	Autres prestations de services	0	0	0	0
TOTAL CHAPITRE 82294095011				98 000 000	408 000 000	0	408 000 000
Chapitre: 82298142001 PROJET D'AMELIORATION DE VALORISATION DES SERVICES ECOSYSTEMES FORESTIERS (PASEF)					**PTIP:13068**		
SE	S	U	Subventions	253 000 000	0	0	0
22	1	2	Viabilisation et aménagement des terres	3 000 000	3 000 000	0	3 000 000
61	1	1	Soldes et accessoires	11 000 000	8 000 000	0	8 000 000
61	4	9	Cotisations sociales non ventilées	3 000 000	3 000 000	0	3 000 000
61	7	1	Frais de formation du personnel	0	0	0	0
62	1	1	Fournitures de bureau	3 000 000	3 000 000	0	3 000 000
62	1	2	Matériel et produits d'entretien	5 000 000	5 000 000	0	5 000 000
62	1	3	Consommables informatiques	4 000 000	4 000 000	0	4 000 000
62	1	4	Carburant	4 000 000	4 000 000	0	4 000 000
62	2	4	Entretien maintenance batiment	8 000 000	8 000 000	0	8 000 000
62	2	6	Entretien et réparation véhicules	5 000 000	5 000 000	0	5 000 000
62	8	1	Frais mission intérieur du pays	6 000 000	8 000 000	0	8 000 000
62	9	6	Conférences, congrès, séminaires	4 000 000	10 000 000	0	10 000 000
TOTAL CHAPITRE 82298142001				309 000 000	61 000 000	0	61 000 000